التطوير التنظيمى

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

2006

الناشر

دار الفكر الجامعى

٣٠ ش سوتير الازاريطة ـ الاسكندرية

ت : ٤٨٤٣١٣٢

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل رب اغفر وارحم وأنت خير الراحمين"

صدق الله العظيم

الفهرس

- المقدمة	٥
- التطوير التنظيمي	٧
- أهداف التطوير	٢٨
- خصائص التطوير التنظيمي	٣٢
- مداخل التطوير التنظيمي	١١٢
- أولا : أعادة الهيكلة	١١٢
- ثانيا : الشفافية الإدارية	١٢٨
- ثالثا : الهندرة الإدارية	١٤٥
- رابعا: التحليل الإداري	١٦٩
- خامسا: الخصخصة	١٩٨
- سادسا: الجودة الشاملة	٢١٩
- سابعا : الثقافة التنظيمية	٢٥٦
- ثامنا : التفويض	٢٦٧
- تاسعا : تخطيط الوقت	٢٨٢
- مزايا وعيوب التطوير التنظيمي	٢٩٦
المراجع العربية والأجنبية	٣٠٥

تقديـــم

يعتبر التطوير سمة من سمات العصر الحديث وعالم اليوم يعــيش ثــورة عارمة من التطوير المستمر، وتتسابق الدول النامية بهدف اللحاق بالدول المتقدمة ومواكبة التطوير فيها، وقد وصل هذا السبق ذروته إلى درجة أن بعــض الــدول عملت على نقل شرائح بأكملها من أشكال التطوير الإداري المعمول به فى الــدول المتقدمة بهدف مواكبة ذلك التقدم دون مراعاة لتأثير البيئــة واخــتلاف العــادات والتقاليد السائدة مما أوجد المواجهة المقرونة بمقاومة التطوير المنقول.

وكثيراً ما اتجهت الدول إلى عشوائية التخطيط لتطوير ذاتها واعتماد خطط سريعة للتغلب على مشاكلها الإدارية، إلا أن مثل هذه الخطط تواجه بالفشــل لأن هدفها هو حل المشكلات وليس التعمق فى جذورها للقضاء عليها. وظهر التخطيط للتطوير الإداري كأسلوب معالج لمتطلبات التطوير واحتياجات البيئة الإدارية مكان التطوير، وإحداث عملية التوازن بين ما تطلبه العــادات الســائدة وبــين مواكبــة معطيات العصر الحديث.

ومن خلال هذا البرنامج نبرز أسباب الاتجاه نحو التطوير التنظيمي من قبل المجتمعات، وكذلك إلقاء الضوء على مرتكزات خطة التطوير الإداري، والأطــر المساندة لها، وإبراز مسار خطط التطوير بنوعيها الارتجالي والمنهجــي، وكــذا الحديث عن مداخل التطوير.

كما يطيب لنا فى مستهل هذا البرنامج أن نشير إلى أن العديد من الكتاب قد رؤى لهم عدم التفرقة بين عملية التطوير وعملية التغير فنجــد أن العديــد مــنهم يستخدمون اللفظين وكأنهما مترادفين غير أننا هنا نتحدث فقط عن عملية التطوير التنظيمي تاركين عملية التغير إلى برنامج آخر.

والله نسأل أن نوفق فيما ذهبنا إليه

أ.د. محمد الصيرفى

٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

ماهو التطوير التنظيمي.....؟

وردت مجموعة عديدة من التعاريف الخاصة من بالتطوير الإداري نذكر منها ما يلي:-

- ❖ هو الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة فى المستقبل ومواكبة المستحدثات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدى للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية فى أداء هذه المنظمات[1]

- ❖ ويعرف وارن بينز Warren Bennis التطوير التنظيمي على أنه "الاستجابة للتغير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغير المتسارعة.[2]

- ❖ أما د. زكى هاشم فقد نظر إلى التطوير على أنه "إشارة إلى مختلف العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق".[3]

---

(١) د. نبيل الحسيني النجار – الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة – الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة.

(٢) د.عبدالله بن عبد الغني الطجم وأخرون – السلوك التنظيمي دار التوزيع – الرياض ١٤١٧هـ.

(٣) د. زكي هاشم – دراسة بحثية في التطوير التنظيمي اجتماع للخبراء في التطوير التنظيمي – عمان الأردن

❖ أما دكتور عبد البارى درة فقد نظر إلى التطوير على أنه "يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية" [١].

❖ وعرف ريتشارد بيكارد Richard Bechard التطوير التنظيمي "أى أنه "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتى تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط فى العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية". [٢]

❖ ويرى الكسندروين [٣] أن اصطلاح التطوير التنظيمي يتضمن استراتيجية تستهدف التأثير علي المعتقدات والقيم والأتجاهات داخل المنظمة وذلك بما يمكن من التكيف الفعال مع المعدلات السريعة والمتصاعدة للمتغير التكنولوجي في مجتمعنا المعاصر كما يضمن أيضاً إعادة بناء التنظيم الرسمي بالمباداة من خلال إحداث التغيرات السلوكية .

---

[١] د. عبد البارى درة- مبادئ وأساليب التطوير التنظيمي في المنظمات العربية. ١٩٨٥ ص ٣-٥ ندوة التطوير التنظيمي والإداري- عمان - الأردن سبتمبر ١٩٨٦

(2) R.Beckh and "anganisation Development: Stnategies and Models "Aclisson – Wesluy 1973 P.g

(3) Alexandan Winn "The Labosatony Appnaach to Olganisational Development" Psycological Assoication, Septembes 1968 Ox Ford P. 13

عزيزي المدير

أنتبـــــه

هذا ويلاحـــظ أن استعراضـــنا للتعريفـــات المختلفة للتطوير التنظيمي لا يعنى وجود تناقضات في الرأي حول هذا المفهوم والأختلاف الظاهري في المفاهيم السابقة ناجم عن اختلاف المنطلقـــات الفكرية لأصحابها ولتعدد النظريـــات فـــي الفكـــر التنظيمي ومن ثم فإنه يجـــب النظـــر إلـــي هـــذه التعريفات علي أنها مكملة لبعضها البعض الأخـــر فليس إحداها بديلاً للأخر.

هذا ومن خلال الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن القول بأن التطوير التنظيمي يهدف فى حقيقته إلى إدخال تغيرات على كل أو بعض الأنماط السلوكية وإلغاء أنماط وضوابط سلوكية معينة أى أنه يحتوى على العناصر الأساسية التالية :

(١) **نشاط تنموى مخطط:** بمعنى أن التطوير التنظيمي هو أسلوب تحليلى وتشخيصى يحمل فى طياته خطط واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية وتطويرها لأداء أفضل.

(٢) **جهد يشمل التنظيم ككل:** إن أنشطة التطوير التنظيمي تتعلق بتنمية التنظيم ككل وليس جزء منه فقط، فالجهد التطويري ينصب على الجوانب التقنية والسلوكية والإجراءات.

(٣) **إشراف الإدارة العليا:** فى أنشطة التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا مصلحة فى البرنامج التطويري ونتائجه.. فالتطوير يحمل معه مقاومة التغيير .. لذلك فإشراف الإدارة العليا يوفر المعرفة والالتزام بأهداف برامج التنمية والتطوير.

(٤) **زيادة الكفاءة التنظيمية:** إن برامج التطوير التنظيمي تحاول أن تنقل المنظمة من ما هو كائن إلى ما يجب أن يكون .. أو ما يسمى بالوضع النموذجي.

(٥) **التدخل المخطط:** يعتمد السلوك التنظيمي على عدد من وسائل واستراتيجيات التدخل سواء فى المجالات السلوكية أو التقنية أو البناء التنظيمي.

(٦) **استخدام علوم السلوك:** طالما أن الإنسان هو وسيلة التطوير وهو الغاية منه فهو يمثل عنصراً هاماً وأساسياً كمدخل للتطوير .. لذلك

تلجأ عمليات التطوير التنظيمي إلى علوم السلوك التطبيقي والاستفادة منها فى المقام الأول.

(٧) **الربط بين البحث العلمي** وبين استراتيجيات البحث الموجه نحو العمل ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات عن مجريات التنظيم ومن ثـــم استخدامها فى تخطيط استراتيجية التطوير.

(٨) **التركيز على دور الجماعة:** الأساسي فى إحداث التطوير لما لـــدور الجماعات من تأثير يفوق دور الأفراد مهما كان مستوى تدريبهم.

أنتبـــــــه

أن برنامج التطوير التنظيمي قد يشمل المنظمة ككل أو جزء منها فقط بشرط توافر درجة عالية من الاستقلال عن باقي أجزاء النظـــام الكلـــي كمـــا أن الاستراتيجية الأساسية لأسلوب التطـــوير التنظيمـــي تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشـــاط والتـــي تمارسها المنظمة بطريقة تســمح بتطـــوير قـــدرات الجماعات التنظيمية علي حـــل المشـــكلات وتـــدعيم عملية التعلم والاختيار بين البدائل المتاحـــة بطريقـــة تساعد عملية التطوير و إستمراريتها .

والآن عزيزي الدارس

١. حدد لنا مفهومك الخاص عن التطوير التنظيمي

----

٢. من خلال أطلاعك عن مفاهيم التطوير السابقة.

هل تري اختلافاً بين مفهوم التطوير ومفهوم التغير

نعم ( ) لا ( )

٣. إذا كانت الإجابة (بنعم) حدد الإختلاف

----

٤. إذا كانت الإجابة (بلا) وضح الأسباب

• التطوير والمفاهيم المرتبطة به

▪ التطوير الإداري

يعبر مفهوم التطوير الإداري عن "التحسين المستمر فى أداء الإدارة من خلال اتباع الأساليب العلمية فى العمل، وعلاج المشـكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية" ويتضح من هذا التعريف أن هناك افتراضاً ضمنياً أو صريحاً، بأن مقومات الإدارة أو أسسها تعتبر سليمة من حيث أسس انتقاء العاملين، ونظم العمل، وأنمـاط تقيـيم الأداء... الخ، وأن المشكلة تتمثل فى ضرورة استحداث أمور بسبب مسـتجدات يجب مواكبتها بشكل جيد مما يستدعى التغيير الذي يكون جزئياً، وفى المجالات المستجدة، التي لم تكن محل اهتمام ، لأنه لم يكن لها دواعٍ، ولكنها حاجات تظهر بالتدريج ومع التطورات.

▪ الإصلاح الإداري

"هو كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة فى الدولة، بما فى ذلك الأفراد، المعدات، والوسائل، إعداداً علمياً يجعل تحقيـق الدور الإستراتيجي للجهاز أمراً ليس ممكنـاً فحسـب، ولكـن أمـراً اقتصادياً كذلك".

وهو "يستهدف" أساساً تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية، ومن خلال التغيير الشامل فى سلوكيات العاملين وقيم العاملين، بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة

كخدمة أولاً، ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية، والتشريعية، لإحداث التغييرات السلوكية وتثبيتها، ويعطى الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، باعتبارها مقومات المناخ الضروري اللازم لنجاح تلك التغييرات.

ولا يعنى ذلك تقرير مبدأ أن التدرج فى جهود الإصلاح غير مفيد، ولكن التأكيد هنا هو على ضرورة وجود استراتيجية ورؤية شاملة تتناول مختلف الجوانب ولا تقتصر على جانب واحد، لأن التركيز على النواحي السهلة مثل إجراء التغييرات الهيكلية وإعادة التنظيم لن يكون فعالاً، بل قد يراكم التخلف الإداري، عن طريق استبدال التغيير اللازم بالتغيير السهل. ذلك لأن تكامل الجهود المتعلقة بالإصلاح مسألة ضرورية، وقد تؤدى تجزئتها إلى تعقيد جهود الإصلاح وتعثر فعاليتها، وإلى تحويل الأساليب إلى غايات.

- **إعادة الهيكلة**

يشير مفهوم إعادة الهيكلة إلى العمليات والجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري، من خلال إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية ، وذلك من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة، ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الإدارية، وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية فى العمل، وتحقيقاً لدرجة أكبر من التعاون والتجانس فيما بينها.

- **التحديث الإداري**

يشير هذا المصطلح إلى الوسائل ، والأساليب، ونمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية، والتي تماثل تلك الأساليب والوسائل الموجودة فى الأنظمة الإدارية للدول المتقدمة. وتنطلق هذه الجهود من افتراض ضمني، بأن هذه الوسائل والأساليب المنقولة حيادية، لا تحمل قيم الدول التي جاءت منها، ولا تتطلب بالضرورة نقل الخصائص السياسية والاجتماعية والثقافية لتلك الدول.

- **التنمية الإدارية**

يشير هذا المفهوم إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث أعداد القوى البشرية، وحجم الهياكل الإدارية.

- **التوريط الإداري**

هو الأعمال والإجراءات والقرارات غير الموضوعية التي يتخذها بعض المسئولين بمحض إرادتهم تحقيقاً لمصالح شخصية انطلاقاً من اعتبارات غير موضوعية مما يؤدى فى النهاية إلى تفريط بالمصالح العامة أو إهدار للموارد المالية للشعب.

- الهندرة الإدارية

إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

- الجودة الشاملة

هو شكل جماعي لأداء الأعمال يركز على التحسينات فقط أي كان مجال هذه التحسينات سواء فى الهياكل التنظيمية أو فى الأساليب والإجراءات المستخدمة.

- التحليل الإدراى

هو تلك الجهود المبذولة فى مراجعة الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية للجهاز الإداري للتأكد من كونها تخدم الأغراض التى أنشئت من أجلها المنظمة.

والآن عزيزي الدارس

حدد من وجهة نظرك الفروق بين المصطلحات التالية:-

- الإصلاح الإداري وإعادة الهيكلة

- الإصلاح الإداري والتحديث الإداري

- الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

- الإصلاح الإداري والتوريط الإداري

- الإصلاح الإداري والهندرة الإدارية

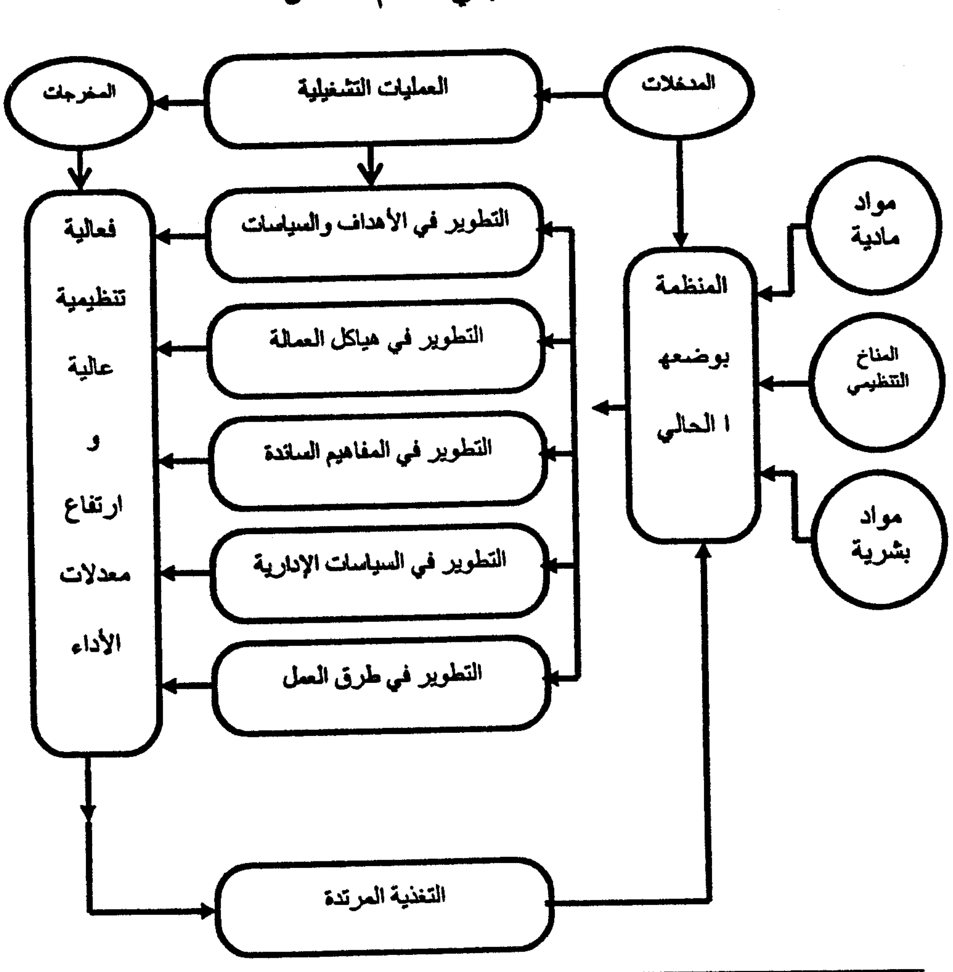
- الإصلاح الإداري والتحليل الإداري

- الفروق الأساسية بين المصطلحات السابقة والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي كنظام متكامل[1]

يمكن النظر إلى التطوير التنظيمي كنظام متكامل على النحو الـــذي يوضحه الشكل التالي:

التطوير التنظيمي كنظام متكامل



(١) نبيل عبد الحافظ – أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة المدينة سلطنة عمان – مجلة الإداري – معهد الإدارة العامة – سلسلة البحوث الميدانية البحث الرابع.

ويوضح هذا الشكل أن عملية التطوير التنظيمي – لا تقتصر على جانب واحد فقط ولكنها تشمل كافة العناصر الأساسية، التي يتكون منها التنظيم، حتى يمكن تحقيق التوازن بين تلك العناصر من ناحية، والتقليل من الرغبة في معارضة التغير – التي يتصف بها بعض العاملين، وبخاصة إذا مسهم التطوير بتغيرات في المهام أو المناصب الموكلة إليهم – من ناحية أخرى.

افتراضات عن النظم التنظيمية في المنظمة[١]

١- إن معظم الأقسام والوحدات يعتمد بعضها علي بعض.

٢- إن المنظمة ككل تؤثر علي مجموعة العمل الصغيرة في المنظمة والعكس صحيح.

٣- ما يحدث في نظام فرعي سوف يؤثر ويتأثر بالنظم الفرعية الأخرى للمنظمة.

٤- إن مستوى الثقة والتعاون منخفض في معظم المنظمات عن المستوى المرغوب.

٥- إن إستراتيجية الكسب – والخسارة بين الأفراد أو مجموعات العمل ليست سليمة في الأجل الطويل.

٦- يمكن من خلال تعاون المجموعات أن يكون نتاجها أكثر من المجموع الحسابي لنتاج كل مجموعة علي حدة.

٧- إن التغيير في نظام فرعي قد يستلزم تغيير في نظم فرعية أخرى.

---

[١] د. حامد أحمد رمضان بدر – السلوك التنظيمي – القاهرة ١٩٩٣ ص ٤٣٥

والآن عزيزي الدارس

هل يمكن لك أن تحدد لنا كل من المفاهيم التالية:

- مفهوم النظام

- مفهوم النظام المفتوح

- الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

- ما هي خصائص النظام المفتوح .....؟

- ما هو المقصود بعملية التغذية المرتدة ؟

- هل تعتقد أن المنظمة هي نظام مفتوح ؟

- هل يمكنك تطبيق فكرة بنظام المفتوح علي التطوير التنظيمي؟

لماذا التطوير[1] التنظيمي[X]

يعتبر التطوير الإداري مزيج من العمليات المكملة لبعضها والتي تنحصر في العمليات الأساسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإدارية، ولا يمكن لهذه العمليات أن تسير دون استخدام واستثمار للطاقات والإمكانات البشرية والمادية المتاحة لها.

وعادة ما تقوم الدولة بتيسير هذه العمليات متمثلة فى مؤسساتها وإداراتها وأجهزتها المختلفة وهو هدف ليس من السهل تحقيقه بكفاءة وفعالية دون جهد وعناء كبيرين، لا سيما إذا وضع فى الحسبان أن المجتمع ينمو ويزداد حجمه ووعيه ويتبع ذلك النمو زيادة فى الطلب على مختلف الخدمات والمطالبة بتحسينها وتطويرها وتنوع مصادرها. كما يزداد الطلب على الأجور المختلفة وتنوع فرص العمل وخلق وظائف متنوعة تفي باحتياجات ومتطلبات تزايد حجم المجتمع، وهذا بدوره يؤدى إلى البحث عن مصادر الثروة والمعرفة والثقافات المتجددة والاتجاه إلى الطرق الإدارية المتميزة بسهولة إجراءاتها. كل هذه المطالب تدعو إلى الاتجاه نحو التطوير الإداري علاوة على وجود عناصر أخرى ذات تأثير قوى ومحفز للاتجاه للتطوير وتبرز هذه العناصر فى الآتي:

---

(١) طلال محمد سعيد طوله – التخطيط للتطوير الإداري – مجلة الإداري

(x) لاحظ أن التطوير الإداري يركز على مجموعة معينة من المديرين بغية تغير نمط الأداء وهو يعتبر جزءً من نشاطات التطوير التنظيمي.

١. ظهور المنظمات الخدمية:

كنتيجة حتمية لزيادة أفراد المجتمع أصبح هناك اضطراب متزايد في رغبات وطموحات المجتمع نحو المزيد من الموارد المالية، حيث اقتضى ذلك تعدد أساليب الإنتاج والخدمات وقاد بالتالي إلى ظهور المنظمات ونموها من حيث النوع والكم. وأصبحت فى أغلب الحالات تنظيماً معقداً يحتاج إلى تقييم مستمر لإعادة تنظيمها بهدف تطويرها أو تحسين أداءها، علاوة على ظهور الازدواجية فى كثير من أنشطتها وخدماتها. وبذلك ظهرت الحاجة إلى تطويرها.

٢. تناقص الموارد الطبيعية:

من المعروف أن الطلب يتزايد على الموارد الطبيعية، وذلك بسبب إقبال المجتمعات الصناعية على استخدام هذه الموارد فى منتجات صناعية متعددة لمواجهة الاستهلاك النهم الذي أصبح من مميزات العصر الحالي حيث أدى ذلك الاستهلاك إلى مواجهة المجتمع بحقيقة محدودية هذه الموارد والخوف من نفاذها، مما دعى المجتمعات إلى الاتجاه نحو طرق تطورية لاستغلال هذه الموارد الطبيعية. كما أن هناك خوف من نوع آخر هو أن الكثير من الدول النامية تعانى من اختلال النظام الاقتصادي العالمي والضغوط المتمثلة في سلبية التضخم وتصاعد الأسعار وارتفاع المديونية إلى غير ذلك من المشكلات المتعددة التي كان لها الأثر فى الاتجاه نحو التطوير لتفادى مثل هذه المشكلات أو التقليل منها.

٣. التقدم التقني (التكنولوجي):

الذي أدى إلى الاعتماد على الأساليب العلمية في طرق البحث العلمي حيث أدى ذلك أيضاً إلى الاتجاه نحو الدراسات الميدانية ودراسة المشكلات الإدارية بصورة تحليلية. كما أن هذا الاتجاه التقني أدى إلى خلق لأسلوب الجماعي في دراسة المشكلات الإدارية واقتراح الحلول التطويرية لها بعد أن كان الاعتماد منصب على الأسلوب الفردي بشكل كبير.

٤. تغيير النظرة السابقة إلى الإنسان:

كان ينظر للإنسان على أنه ترس في آلة يمكن التحكم فيه وفي موقعه في العمل. كما يمكن لرب العمل أن يسير سلوكه في أي وقت وفق رغبات ومتطلبات العمل دون النظر إلى رغبات ذلك الإنسان واحتياجاته وإمكاناته أو دوافعه. فانحصر بذلك التطوير الإداري في إطار النموذج الآلي الذي لا يتميز بمرونة ويفتقر إليها ونتيجة لتطور وتقدم العلوم الاجتماعية والنفسية تغيرت النظرة السابقة إلى الإنسان. وهذا ما دعى إلى إدخال قيم جديدة لم يكن ينظر إليها سابقاً في العمليات التطويرية بحيث أعطى اهتماماً متزايداً للجوانب النفسية والاجتماعية ودورها المؤثر على الجهاز الإداري.

٥. التفاعل بين البيئة والنظام الإداري:

كنتيجة لظهور نظرية النظم وتأثيرها على الدراسات والعمليات الإدارية أدى ذلك إلى النظر إلى النظام الإداري على أنه مجموعة من الأنظمة لمتقاطعة فيما بينها وتتفاعل مع البيئة المحيطة بها، وبذلك لا يعتبر النظام عنصراً منعزلاً عن البيئة. وهذا يفيد أن العمليات التطويرية يجب

أن لا تتم بمعزل عن البيئة، لأن هناك تفاعلات إيجابية وسلبية بين البيئة الإدارية والبيئة المحيطة بها. فالبيئة المحيطة بالعمل الإداري قد تدفع إلى إحداث التطوير كما أنها تعمل عكس ذلك عن طريق مقاومة التطوير. **وتجدر الإشارة إلى أن لكل بيئة خصائصها المميزة لها فالتطوير الذي يناسب بيئة ما قد لا يتناسب مع بيئة أخرى.**

٦. حتمية التغيير:[١]

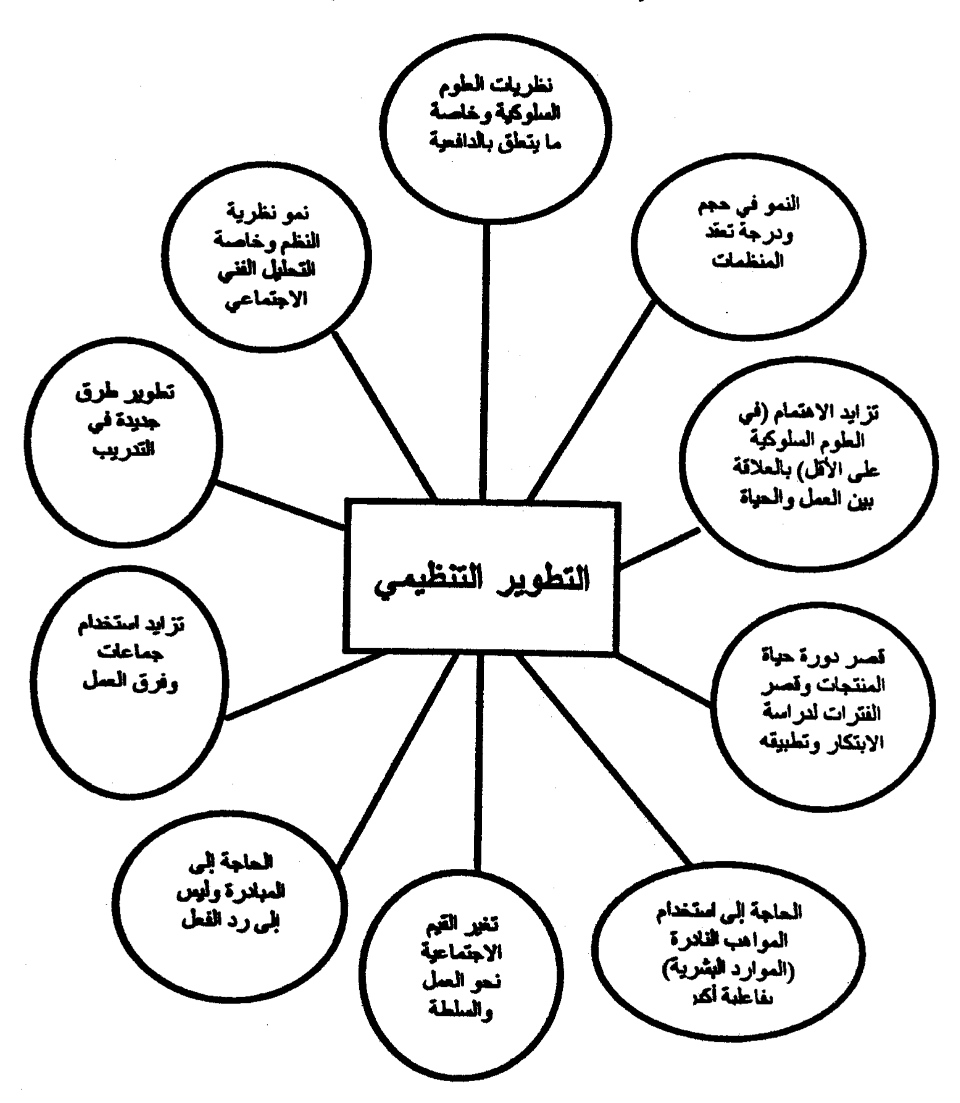
يواجه العالم تيارات متغيرة تتميز بالسرعة والديمومة والتنوع وهى تشمل نواحي الحياة التنظيمية المختلفة من اقتصادية وسياسية وعلمية وتقنية، كما أن أسلوب الحياة والقيم الاجتماعية تتغير بصورة سريعة مما يساعد ويدفع بالتغير الثقافي والاجتماعي ونستطيع أن نلمس هذا التغير فى أنماط الاستهلاك وطرق العمل ووسائل الاتصالات وطرق التفكير والابتكار بحيث لا يمكن لأي مجتمع أن يعيش معزل عن تأثير هذه التيارات المتغيرة. من هنا تظهر أهمية المسايرة الإيجابية والمعايشة الحتمية لهذه التغيرات. وذلك عن طريق التهيئة الجيدة للتكيف معها بما يتمشى مع العادات والتقاليد المحلية، وكذلك الإعداد لإحداث تغيرات ذات سبق مفيد تمنح المجتمع فرصة الريادة بدلاً من التبعية لمتغيرات مستوردة وهذا يأتي عن طريق التخطيط وتشجيع روح الابتكار ونشر الفكر والعمل البناء.

وبالإضافة إلى هذه العوامل فإن هناك مجموعة أخرى من الأسباب تمثل ضغوطاً على المنظمة من داخلها وخارجها ويوضحها الشكل التالي:

---

(١) حسن بشر الطيب – فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته – المجلة العربية للإدارة

مصادر الضغط على المنظمات
لإحداث التطوير التكنولوجي[١]



(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم – السلوك الإنساني في المنظمات – الشركة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٩٤

والآن عزيزي الدارس

انتبـــــه

لإحداث التطوير لابد أن يكون

١- معظم الأفراد عندهم الحافز والرغبة في النمـــو والتطوير الشخص.

٢- معظم الأفراد يرغبون في بذل إسهامات معقولة للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف.

٣- معظم الأفراد يقبلون الأتصال التعـــاوني مـــع الأفراد في مجموعـــات المقارنـــة، ومجموعـــات عملهم، ومجموعات العائلة الخاصة بهم.

٤- أهم مجموعة لمعظم الأفـــراد هـــي مجموعـــة العمل.

٥- ومعظم الأفراد لديهم القدرة ولرغبة في زيـــادة كفايتهم في مساعدة مجموعة العمل والمجموعات الأخرى في حل المشاكل.

❖ أهداف التطوير

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي بإختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج ولكن في الأغلب الأعم تكون هذه الأهداف كما يلي:-

١. توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر، وبدون تشويش.
٢. إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات فى التنظيم.
٣. العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
٤. إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد من فعالية الجماعات.
٥. زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.
٦. مساعدة المشرفين على تبنى أساليب إدارية وديمقراطية فى الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات.
٧. تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
٨. إيجاد انفتاح فى مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعانى منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشى مناقشتها.
٩. العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.

١٠. زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسئولية الاجتماعية داخل المنظمة.

ومن هذه الأهداف تبين لنا أن معظم برامج التطـوير التنظيمـي تركز علي تغيير أو تحسين قيم ومعتقدات وثقة الأفراد بعضـهم بـبعض وتحسين إتصال مجموعات العمل داخل المنظمة. مفترضين أن هذا التغيير سوف يمكن الأفراد أو المجموعات المشتركة في برامج التطوير التنظيمي بالقيام بالتغير للأفضل بأنفسهم وليس معنى ذلـك أن بـرامج التطـوير التنظيمي لا تشمل برامج موجهة لتغيير تصميم هيكل المنظمة أو سياسات المنظمة.

العناصر المساعدة علي إحداث التطوير التنظيمي[1]

١-**تحديد هدف التطوير:** أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه، علي ضوء حاجـة المنظمـة المـراد تطويرها وتغييرها.

٢-**التجديد المستمر للتنظيم:** وهو النظرة الإيجابية لنظم واعتبارها قادرة علي تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مـع التغييـر والتطـوير وتحسين إنجازها لأهدافها. وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلـي حالة جيدة، وتطوير الإجـراءات والأسـاليب وأي ظـروف أخـرى محيطة، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلي مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

---

[1] د. صلاح الدين عبد الباقي السلوك الإنساني في المنظمات . بدون ناشر ص ٣٤٤

٣-الأهتمام البعد الإنساني لمنظمة العمل: أي الأهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، وعدم التركيز علي النظام التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، والاهتمام أيضاً بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافاتهم خلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان، للتعرف علي حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم بيسر وسهولة.

٤-**استخدام مفهوم النظم:** ويعني ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب. وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة، وأن هناك ترابطاً ديناميا لمكونات النظم الفرعية (كالنظام الفرعي الهيلكلي والنظام الفرعي التقني)؛ أي تقييم كل جانب من جوانب المنظمة وأخذه بعين الاعتبار.

٥-**تبني استراتيجية إدارية للتطوير:** أي السعي إلي التجديد والأبتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة، وتفهم العاملين، وبمعنى أدق الاهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية الدينامية التي تؤثر في طريقة شعور الأفراد العاملين بأدوارهم في التنظيم، وفي الاتجاهات والفيم والتوقعات التي ينمونها نحو زملائهم، وفي نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات التنظيم.

٦-**الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة:** أي أن يكون التعلم والتدريب نابعاً من خبرات واقعية معايشة للأستفادة من هذه التجارب.

٧-التعامل مع قضايا حقيقية: أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها و الأستفادة منها.

٨-الأستفادة من الخبرة في هذا المجال: أي الأستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال، وذلك للقدرة علي تفهم المشكلات وتحسينها علي ضوء الخبرة العلمية، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

❖ أهمية التطوير التنظيمي(١)

تتمثل أهمية التطوير فى الجوانب التالية:

١- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ، ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً وتقليل هدر الموارد.

٢- تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار، ومجاراة قدرات المتفوقين.

٣- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف فى الإدارة.

٤- الاستفادة من التطورات والاكتشافات فى مجالات العلوم الأخرى .

٥- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

أى أن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوباً لحل المشكلات فى المنظمة ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتثبيت القدرة

---

(١) حسن بشر الطيب – فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته المحلية العربية للإدارة مجلد ١٢ ع٢ ص٧

على حل المشكلات، والتجديد المستمر فى المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية تواجه المنظمة.

خصائص التطوير التنظيمي[١]

١- **أنه برنامج مخطط للتغيير** يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية.

٢- **أنه جهد بعيد المدى** حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي فى المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر .. وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات .. وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج أحد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المدراء عادة ما تبنى على تحقيق أهداف قصيرة المدى.

٣- **يتعلق بمهمة التنظيم،** فبرامج التطوير التنظيمي لا تعمل فى فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي فى سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

٤- **موجه إلى حل المشاكل** حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد من فروع العلم والمعرفة بما فى ذلك العلوم السلوكية فى محاولة لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية.

---

(١) د. عبد الله بن عبد الغنى الطجم. السلوك التنظيمي – مرجع سبق ذكره.

٥- الطبيعة العملية لبرامج التطوير التنظيمي حيث تهدف إلى تغيير فعلى .. وهذا ما يفرقه عن كثير من مجهودات التدريب وحلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات المعرفية التي يفترض فى الفرد تطبيقها .. فبرامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة علمية.

٦- إن مجهودات التطوير التنظيمي موجهة أساساً نحو المجموعات فطالما أننا نعمل فى مجموعات فيبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.

٧- تركز برامج التطوير التنظيمي أساساً على تغيير الاتجاهات والسلوك لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص فى التطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير.

٨- يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة فى التعلم لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساساً على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها أو احتياجها للتعديل هذا إذا أريد للتغيير أن يأخذ مكانه فى التنظيم.

٩- وأخيراً من خصائص التطوير التنظيمي الاستمرارية والمشاركة .. فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي .. ويشارك فى مراحله المختلفة كافة أعضاء التنظيم أصحاب العلاقة الذين يصبحون المصدر الرئيسي لقوة الدفع للتطوير.

١٠- أنه يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين فهو يستخدم المبادئ المتجمعة من عدد من العلوم ويطبقها للحصول على النتائج المرغوبة.

١١- أنه يركز على التحسين فالتطوير التنظيمي ليس قاصراً على المنظمات الضعيفة أو السليمة فقط بل أنه يمكن أن يفيد جميع المنظمات والسبب في ذلك أن التحسين أمر نسبي وليس مطلق.

١٢- **أنه يعكس استخدام منهج النظم** فالتطوير عملية منهجية ومنظمة فهو طريقة لتحقيق الترابط الوثيق بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة منها والهيكل التنظيمي والعمليات.

١٣- **أنه جزء عضوي من عملية الإدارة** فالتطوير التنظيمي ليس شيئاً يؤديه أفراد خارجيون للمنظمة بل أنه عملية إدارة التغيير التنظيمي.

عزيزي الدارس

انتبـــــه

خصائص التنظيمات الفعالة

١- يلتزم التنظيم بأكمله بالأهداف والخطط الموضوعية.

٢- تصميم وإنشاء الوظائف بالهيكل علي ضوء الإحتياجات الحقيقية للعمل.

٣- تنظيم الموارد البشرية بالشكل الـــذي يضـــمن تنميتهـــا وتحقيقها للأهداف المحددة.

٤- تطبيق نظام للثواب والعقاب في ضوء:

أ. الربح في الأجل القصير أو الأداء الإنتاجي.

ب. النمو والتطوير للمرؤوسين.

ج. خلق مجموعة عمل قادرة علي التطوير والنمو.

٥- يوجد نظام فعال للأتصالات الأفقية والرأسية، ويتصف الأفراد بالأنفتاح الذهني والقدرة علي مواجهة المشـــكلات والتحديات.

٦- هناك جهد دائم في كل المستويات الإدارية لعلاج الصراعات التي تنشأ بين الأفراد، ويتم التعامل مع مواقف الصراع كمشكلة يمكن حلها.

٧- يشتد الصراع الفكري حول كيفية تنفيذ المهام والمشروعات بينما تتضاءل الصراعات الشخصية بين الأفراد.

٨- تتفاعل أجزاء المنظمة مع بعضها البعض ومع البيئة الأكبر، أي أن المنظمة هي نظام مفتوح.

٩- تعمل المنظمة وكل عضو فيها بطريقة (البحث – التنفيذ)حيث يتم العمل علي. تدعيم وسائل التغذية المرتدة من أجل تمكين الأفراد والمجموعات من التعلم من خبراتهم.

١٠- يجب أن يتوافر للمنظمة الاستعداد المسبق للصراحة والنقد الذاتي.

١١- يجب أن تكون البيئة الداخلية مشجعة ومتحررة من التهديد، فالمناخ الذي يسوده التهديد يقلل من فعالية الاتصالات ومن مرونة التنظيم، ويحفز الأفراد للعمل علي حماية أنفسهم بدلاً من الاهتمام بالنظام بأكمله.

❖من له سلطة التطوير[1] ..؟

دعنا نتفق من البداية على أن التطوير التنظيمى يعتبر أحد الأساليب الهامة للتغيير على مستوى المشروع ككل كما أن هناك طريقتان أساسيتان لتطوير المشروع هما التغيير العلاجي والتغيير الهيكلى ويقصد بالتغيير العلاجي محاولة تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات أعضاء المشروع أما التغيير الهيكلى فيتضمن برنامج إغناء الوظيفة وتعديل نظم الحوافز وبرنامج الإدارة بالالتزام وغيرها كما أن كافة الأبحاث قد ركزت على التطوير التنظيمى من زاوية التغير العلاجي وذلك أكثر من تركيزها على التغير الهيكلى.

والآن دعنا نتساءل من له سلطة التطوير ؟

أولاً: الإدارة العليا

ويستأثر هنا المديرين فى الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبرتهم الذاتية، أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التى ترد من مرؤ سيهم.

---

(١) د. أحمد ماهر – مرجع سبق ذكره.

ويمتد التطوير الذى يحدث بواسطة الإدارة العليا لكى يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة، فعلى سبيل المثال تميل قرارات الإدارة العليا على اتخاذ التغييرات التالية فى المنظمة.

١- **تغيير الأفراد.** فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدى إلى تطوير مطلوب فى مهارات العاملين وسلوكياتهم، وأن التطوير مطلوب لمواجهة المشاكل.

٢- **تغيير الجماعات .** فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر فى تقوية (أو إضعاف) بعض أجزاء المنظمة بالشكل الذى ترغبه.

٣- **تغيير هياكل التنظيم.** ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل، والأدوات والآلات، والترتيب الداخلى للمكاتب وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية.

هذا ويلاحظ أن عملية التطوير التنظيمي تتطلب من رجال الإدارة العليا فى المنشآت ما يلى:[1]

- **البدء فى تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة** لضمان تحقيق الموائمة بين المنشأة ككيان تنظيمى والتغييرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية والأنشطة الجديدة

---

(١) د. نبيل الحسينى النجار – الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة – الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة.

المزمع إدخالها وما يقترن بها من تطويرات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.

- **التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل فى المنشأة لتقبل التغييرات المستحدثة وتتفادى مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال صقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم. بمعنى آخر تهيئتهم فنياً ومعنوياً ونفسياً لضمان مساندتهم ودعمهم ومؤازرتهم للتطوير الجديد. وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم ويزيد من قيمتهم فى سوق العمل شريطة مواكبته بالارتقاء بمستوى معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم.**
- **وضع برنامج عمل** لإدارة عملية التطوير التنظيمى التى تتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة ، والأفراد المزمع قيامهم بها، وتحديد سبل تعظيم الموارد التى تتطلبها عملية التطوير التنظيمى، وتوضيح الرؤية للأفراد المنفذين للأنشطة الجديدة وكذا القائمين على إدارتها بالسياسات المزمع تطبيقها وفلسفتها وأهدافها واقناعهم بها لضمان الالتزام بتطبيقها.
- **الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمى لإحداث تعديلات** محسوبة فى ضوء التطبيق الفعلى، أو لحل المشكلات التى قد تطرأ فى مختلف مراحل التجديد الذاتى بالمنشأة.
- **الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع اتباعها لإحداث التطوير.**

ثانياً: كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائى

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقى المستويات التنظيمية والعاملين فى عملية التطوير. ويعتمد هذا المدخل فى التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوى على مصير المنظمة بالقدر الذى يعطيها قوة وسلطان ولا يمكن إنكاره. وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة. وتتم مشاركة العاملين فى التطوير التنظيمى بأحد الشكلين الآتيين:

١- **اتخاذ القرار الجماعي**. وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول. يلى ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار بديل (أى اتخاذ قرار) المناسب لها. وهنا يقوم العاملين ببذل قصارى جهدهم فى دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذى يناسبهم ويحل مشاكلهم.

٢- **حل المشاكل الجماعي**. وهذا الأسلوب فى المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

ثالثا : كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقى المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة فى تحديد معالم التطوير المناسبة. وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التى يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين:

١- **مناقشة الحالة** وهنا يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد فى حل المشكلة. وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لتشجيع العاملين لكى يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

٢- **تدريب الحساسية.** ويتم هنا تدريب العاملين فى مجموعات صغيرة لكى يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التى يتعاملون معها حيث يهدف هذا التدريب إلى تحقيق الآتى:

أ- زيادة الفهم وبعد النظر وإدراك الفرر لسلوكه ومدى تأثيره على الآخرين.

ب- زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين من خلال تفسير الرموز اللغوية والغير لغوية.

ج- زيادة فهم وإدراك سلوك المجموعة وعمليات التفاعل بين أعضائها.

د- زيادة القدرة على تحويل التعلم إلى أفعال.

ه- تحسين قدرات الفرد على تحليل سلوكه الشخصى فى علاقته مع الآخرين.

كما يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسى هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمال بشكل أفضل، أى أن التطوير التنظيمى يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

رابعاً: المستشارون الخارجيون

تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمى على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين). ويختلف دور الاستشارى فى تحريك ودفع عملية التطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذى من أجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشارى الخارجى. وعلى كل من المنظمة والاستشارى. أن يحددا دورهما بدقة. وإذا نظرنا إلى الأدوار أو الوظائف التى يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشارى، فإننا

سنجدها عديدة، وهو يركز على واحدة أو أكثر من هذه الوظائف. ومن هذه الوظائف ما يلى:

١- **المبادأة.** وهنا يقوم الخبير الاستشارى بإشعال فكرة التطوير التنظيمى وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمى وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.

٢- **تشخيص المشاكل.** وهنا يقوم الخبير الاستشارى بمساعدة المنظمة فى وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هى البيانات المطلوبة ، وكيف يمكن أن تشترك أجزاء المنظمة فى جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتفريغ البيانات فى جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها، وكيف يمكن تحليل هذه البيانات بالشكل الذى يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

٣- **وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل.** ويقوم الخبير الاستشارى هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التى سيتم التعامل معها. هل يغطى التطوير الأفراد والجماعات والهياكل؟ أم جزء منها، وهل يكون التطوير شامل أم جزئى وبالتدريج؟، ويقوم أيضا الخبير الاستشارى بتقديم مجموعة من الأدوات التى سيستخدمها فى التطوير، أى هل سيقوم بتعديل هياكل التنظيم؟، أم بإعادة تصميم الوظائف؟، أم تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟، أم تدريب العاملين؟، أم ببناء أنظمة جديدة للتسويق؟

٤- **تقييم ومتابعة التطوير.** ويقوم الخبير الاستشارى هنا بجمع معلومات عن النتائج التى تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى

الاستمرار أو التعديل فى أنظمة التدخل المستخدمة. كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمى من خلال مؤشرات الربح وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين والغياب والإصابات وترك الخدمة وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات.

مزايا وعيوب الاعتماد على المستشار الخارجى

❖ المزايا

١- المستشار الخبير عنده نظريات حديثة وخبرة عميقة تجعله قادراً على تشخيص المشكلة بسرعة وبعمق كما أن لديه مجموعة من البدائل للتصميم الهيكلى تتناسب مع مختلف الظروف وغالباً ما تكون أكثر وأفضل مما لدى العاملين بالمنشأة.

٢- المستشار الخبير ملم بالمنهج العلمى للقيام بالدراسة وبطرق تجميع المعلومات وتحليلها ويمكنه إتمام ذلك بطريقة اقتصادية.

٣- إن الأشخاص فى المنظمة غالباً ما يكونون أكثر صراحة مع المستشار الخارجى عما لو كان القائم بالتنظيم من الداخل حيث يسهل عليهم الكلام عن مراكز القوى والصراعات والكفاءات لأنهم يعلمون أنه المستشار الخارجى لا يكون جزءاً من مراكز الصراع.

٤- إن الاستعانة بمستشار خارجى يكون أرخص من الأجل الطويل لأن المصروفات لا تستمر بعد القيام بالعملية التنظيمية. إن وجود خبير واحد للتنظيم تابع للمنظمة غالباً ما يؤدى إلى إنشاء وحدة للتنظيم تكبر على مر الزمن حتى تصبح إدارة عامة ولو قدرت

المصروفات الخاصة بإدارة التنظيم فى عام واحد لقدرت بأكثر من المبلغ الذى يتقاضاه مستشار فى عملية تنظيمية.

العيوب

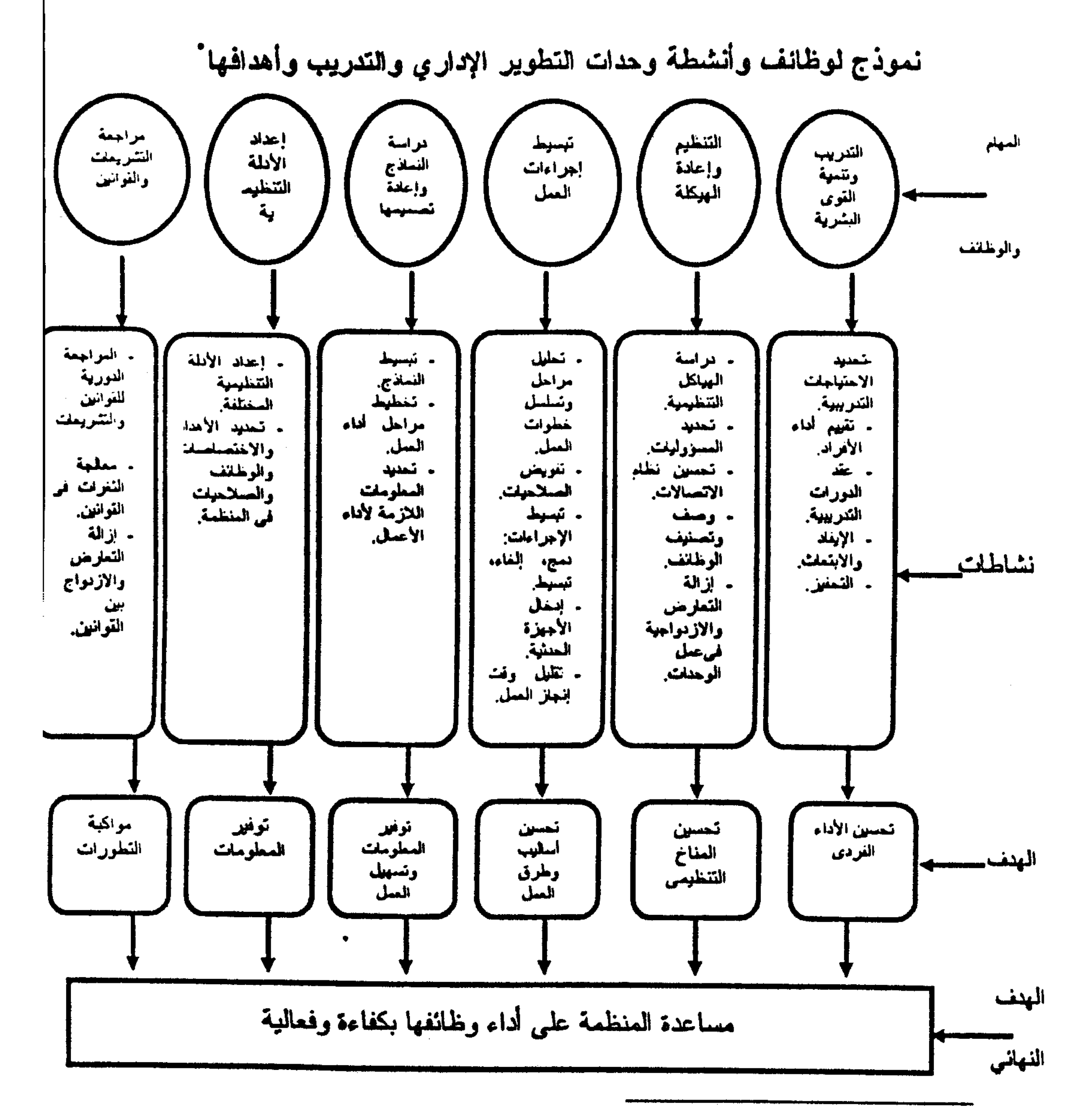
ومن ناحية أخرى فإن من عيوب الاستعانة بمستشار خارجى فى التنظيم ما يأتى:

١- عدم المعرفة التامة بطبيعة العمل والأساليب التكنولوجية والعادات المتبعة فى المنظمة مما يجعل الاحتمال كبيراً فى تقديمه حلاً نظرياً.

٢- إذا لم تتوافر الأمانة التامة فى المستشار الخارجى فإنه ربما يقترح تنظيماً يحقق مزيداً من الترقيات لكل الأفراد الموجودين ولكنه يقلل من كفاءة العمل ويزيد من الصراعات فى الفترة التى تلى عملية إعادة التنظيم. ذلك بالإضافة بأنه من الممكن جداً أن ينقل أسرار المنظمات إلى بعضها وربما يكون ذلك فى غير صالحها.

مهام وحدات التطوير الإدارى والتدريب:

انيطت بوحدات التطوير الإدارى والتدريب القيام بالعديد من المهام والوظائف داخل التنظيم، وتهدف هذه الوظائف بمجملها إلى تطوير المنظمة والوصول بها إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة، والشكل التالى يوضح المهام والوظائف الرئيسية لوحدات التطوير الإدارى والتدريب والتى يمكن حصرها بما يلى:



* المصدر: نبيل عبد الحافظ "التطوير التنظيمي كمدخل لرفع مستوى الأداء في أجهزة الخدمة المدنيـــة"، مرجـــع ســـابق، ص١٧، وذلك نقلاً عن خليل أحمد السعد الحسبان – محددات أداء وحدات التطوير الإدارى والتـــدريب فـــى الأجهزة الحكومية – الأردنية – رسالة ماجستير غير منشورة – عان ١٩٩٩ ص ٥٠ وما بعدها.

وفيما يلي شرحاً موجزاً لأهم تلك المهام:-

(١) التنظيم وإعادة الهيكلة:

تقوم وحدات التطوير الإدارى والتدريب بإجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم وإعادة الهيكلة للتنظيم الإدارى وفقاً للمستجدات والتطورات فى المنظمة وفى بيئتها[١]، كما تدرس الهياكل التنظيمية الفرعية للإدارة والأقسام وتقدم المقترحات التى تساعد فى عملية إعادة التنظيم، بهدف زيادة ورفع فعالية المنظمة[٢].

وتستخدم الوحدة فى سبيل ذلك مبادئ علمية وأسس موضوعية أهمها[٣]:

أ- نطاق إشراف متوازن مع عدد المستويات الإدارية.

ب- تسلسل منطقى فى العلاقات التنظيمية.

ج- تحديد درجة مقبولة من الرقابة تسهل تحقيق المساءلة وفقاً للمسؤوليات.

د- تصميم أنماط تنظيمية تلائم طبيعة العمل ونظام الإنتاج وبيئة المنظمة ومناخها.

هـ- تقسيم العمل وفق أسس علمية، وبشكل يضمن التوزيع الموضوعى للأدوار الوظيفية.

---

(١) العواملة، تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب، مرجع سابق، ص٧٩.

(٢) نبيل عبد الحافظ، "التطوير التنظيمى كمدخل لرفع مستوى الأداء فى أجهزة الخدمة المدنية"، مرجع سابق.

(٣) حسن، علم المنظمة: الأصول والتطور والتكامل، مرجع سابق.

والناتج النهائى لهذه الوظيفة يتمثل فى: تحديث الهياكل التنظيمية للمنظمة وإدارتها الفرعية، تحديد المسؤوليات، تحسين نظام الاتصالات، تقسيم العمل وإزالة التعارض والازدواجية بين عمل الوحدات، تحديد نطاق الإشراف.

(٢) تبسيط إجراءات العمل:

تعتبر عملية تبسيط إجراءات العمل من أهم مهام وحدات التطوير الإدارى والتدريب، لما للإجراءات من أهمية بالغة فى تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الغايات التى وجدت من أجلها، والكيفية المستخدمة فى ذلك.

وتُعرف إجراءات العمل على أنها: "مجموعة الخطوات أو المراحل المتسلسلة التى تمر بها معاملة ما من بدايتها حتى إنجازها، وتكون فى النهاية حصيلة ما تقدمه المنظمة للمستفيدين على نحو مرتب ومتسلسل [١]، وتتضمن إجراءات العمل العديد من النشاطات والأعمال المترابطة والمتسلسلة، والتى تؤدى عادة إلى تقديم الخدمة المطلوبة أو تحقيق الغرض المرسوم [٢].

أما تبسيط إجراءات العمل فهي: "العملية التى يتم من خلالها إزالة مظاهر الخلل والتعقيد فى الخطوات والمراحل التى تمر بها المعاملة أثناء القيام بالأعمال والنشاطات المختلفة" [٣]، فهناك العديد من الوسائل

---

[١] وزارة التنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، مشروع خطة التطوير الإدارى لعام ١٩٩٥، ص١٠.
[٢] العولمة، تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب، مرجع سابق، ص١٧٩.
(٣) المرجع السابق، ص١٨٦.

والإجراءات للقيام بنفس العمل، وأداء العمل بطريقة معينة لا يعنـــى أنهــا الطريقة الأفضل للأداء.

وتهدف هذه العملية باعتبارها أحد وسائل التطــوير الإدارى إلـــى تحقيق العديد من الأهداف، أهمها[1]:

- تحسين الإجراءات وتطويرها وتحديثها بشكل يقلل عدد الخطوات المؤدية إلى الإنجاز.
- الحد من تعدد عمليات الرقابة والتدقيق، بهدف تقـديم الخـدمات للمستفيد بأسرع الأوقات وأسهل الطرق.
- الاستخدام الفعال لمعدات ووسائل العمل والإنتاج فى المنظمة.
- الاستخدام الأكثر فعالية للطاقات البشرية المتاحة للمنظمة.
- الحد من كلفة العمليات والأنشطة التى تقوم بها المنظمة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

وحتى تحقق عملية تبسيط الإجراءات أهدافها لابد وأن تُبنى علـــى أسس متينة ومعلومات دقيقة، وللوصول إلى ذلك فإن هذه العملية تتكــون من عدة مراحل هى:

(أ) تحديد الإجراءات المراد دراستها وتبسيطها[2]:

فقد يتم دراسة كافة الإجراءات فى المنظمة، أو يتم التركيز علـــى بعض الإجراءات التى تستدعى الحاجة دراستها بهــدف تحســينها

(١) سعيد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص ص ٥٨ – ٥٩.

(٢) مجدى زويلف، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، مكتبة المحتسب، عمان، ١٩٨٤، ص ص ١٤٧ – ١٤٨.

وتطويرها، ويتم تحديد هذه الإجراءات من خلال بعض المؤشرات مثل [1]: الأعمال المتراكمة والمتـأخرة، وجـود أعمـال بسـيطة يستغرق أداؤها وقتاً طويلاً، وجود قـوى عاملـة أو أدوات غيـر منتجة.

(ب) جمع المعلومات الكاملة عـن الإجـراءات التـى تـم تحديـدها للدراسة[2] :

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية تبسيط الإجراءات،لأن دقة المعلومات ومدى صحتها حول الإجراءات التى سيتم دراستها ينعكس على مدى نجاح الوحدة فى تطوير أساليب وإجراءات جديدة.

وهناك مصادر متعددة للحصول على المعلومات عـن إجـراءات العمل، مثل: أدلة الوصف الوظيفى التى تبين صلاحيات ومسؤوليات كـل وظيفة من الوظائف ذات الصلة بتنفيذ الإجراءات المعنية، خـرائط سـير الإجراءات، الخرائط التنظيمية بما تتضمنه من تقسيم للعلاقات ولخطـوط الاتصال وتدفق المعلومات، وأسلوب تقسيم وتوزيع العمل فـى الوحـدات ومعلومات من الموظفين والمتعاملين حول إجراءات العمـل مـن خـلال المقابلات الشخصية أو الملاحظة أو الاستبيان [3].

---

[1] هاشم، تنظيم وطرق العمل، مرجع سابق.

[2] قاقيش وآخرون، التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب، مرجع سابق..

[3] عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق.

(ج) تحليل المعلومات المتعلقة بكل خطوة أو جزئيـة مـن خطـوات الإجراءات وجزئياتها:

وذلك لتحديد الهدف من كل خطوة وضرورتها وإمكانية اسـتبعادها أو تعديلها [1] .

ويقوم المحلل الإدارى فى هذه المرحلة بإثارة أسئلة ذات ارتبـاط بكل ما يتعلق بخطوات الإجراء، وهذه الأسئلة هى[2]:

- ما هو العمل الذى يؤدى وما هى المراحل المكونة له ؟
- أين تؤدى كل جزئية من جزئيات العمل ولماذا وأين يجب أن يتم أداؤها؟
- متى تؤدى كل جزئية من جزئيات العمل، وهل تؤدى فى وقتها، ومتى يجب أن تؤدى؟
- من الذى يقوم بأداء هذه الخطوة، ولماذا يؤديها هذا الشخص ومن يجب أن يؤديها؟
- كيف تؤدى هذه الخطوات، ولماذا تتم بهذه الصورة، وكيف يجب أن تؤدى؟

إن تحديد الإجابة على الأسئلة السابقة، تتيح للمحلل الإدارى التعرف عن كثب عن كل ما يتعلق بالإجراءات، ويمكنه من التعرف على جوانـب الخلل والخطوات غير الضرورية، وهذا يساعد فى عملية تحديث وتطوير الإجراءات التى تمارس من خلالها المنظمة مختلف الوظائف والأنشطة.

---

[1] قاقيش وآخرون، التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب، مرجع سابق، ص١١٣.

(2) E. C. Eyre. Office Administration, Macmillan Education Ltd.. London, 1989, PP. 322 - 324.

(د) وضع المقترحات والتوصيات من أجل تحسين الإجراءات:

فى المرحلة السابقة يتوصل المحلل الإدارى إلى تحديد جوانب الخلل والقصور فى الإجراءات المتبعة، والتعرف على فرص التحسين الممكنة فى أداء العمل وفقاً لإجراءات أفضل، ويضع جملة من المقترحات والتوصيات على هيئة استشارة - تتضمن مقترحات تحسين الإجراءات ومبررات ذلك - وقد تتضمن هذه المقترحات ما يلى [١] :

١- حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الإجراء.
٢- تغيير تسلسل الخطوات بالإضافة أو الدمج أو الإلغاء.
٣- إعادة ترتيب المكان الذى تتم فيه الإجراءات.
٤- إعادة تصميم النماذج المستخدمة فى تنفيذ الإجراء.
٥- اقتراح استعمال معدات وأدوات جديدة.
٦- اقتراح إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين.

(هـ) التنفيذ:

يقدم المحلل الإدارى استشارته على صورة تقرير يتضمن مقترحاته وتوصياته حول ما يجب أن تكون عليه الإجراءات مع تبريرات مقنعة لهذه التوصيات، للحصول على موافقة الإدارة على الأساليب والإجراءات الجديدة للعمل، وقد يتم اختبار هذه الإجراءات بشكل تجريبى للتأكد من فاعليتها، وتصحيح أى خلل فيها، وقد يتم الرجوع إلى المحلل الإدارى أثناء وبعد تبنى الإدارة للمقترحات وتنفيذها[٢].

---

[١] وزارة التنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، مشروع خطة التطوير الإدارى ١٩٩٥، ص١٠.
[٢] لمزيد من التوسع حول الإجراءات يرجي الرجوع إلي مؤلفنا تبسيط الإجراءات مؤسسة حورس للنشر والتوزيع.

(و) المتابعة:

لابد من أن يقوم المحلل الإدارى بالتأكد من سلامة تنفيذ الأفراد للإجراءات التى تم تبنيها بين الحين والآخر، وأن يقترح الحلول المناسبة لأى مشكلة تظهر أثناء التنفيذ[1].

(٣) دراسة النماذج المكتبية وإعادة تصميمها:

تمتاز أعمال ونشاطات الأجهزة الحكومية فى اعتمادها على نماذج ورقية معينة تستخدم لتسهيل عملياتها الداخلية، وتنميط مراحل وخطوات العمل، وتحديد المعلومات اللازمة لإنجاز المهام، بما يكفل القيام بالأعمال وإنجاز المعاملات بسرعة وإتقان، وتعكس هذه النماذج أوجه نشاط الوحدات التنظيمية التى تستخدمها، ومن هذه النماذج[2] : نموذج طلب الوظيفة، نموذج وصف الوظيفة، نموذج طلب الإجازة، إيصال استلام النقود، أمر اعتماد الصرف.

والنموذج عبارة عن ورقة مطبوعة أو مكتوبة باليد تحتوى على نوعين من البيانات[3]:

أ- **بيانات ثابتة:** والتى يتم من خلالها الحصول على البيانات المتغيرة اللازمة لأداء العمل، ويترك فراغ لمستخدم النموذج إزاء البيانات الثابتة ليقوم بتعبئته.

---

(١) عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص٢٩٢.

(٢) عصفور ، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص٤٨٨.

(٣) سعيد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص١٠٠.

ب- البيانات المتغيرة: وهى البيانات التى يقوم مستخدم النموذج بتثبيتها بالمكان المحدد فى النموذج، وبالدرجة المطلوبة من التفصيل.

وقد ازداد الاهتمام باستخدام نماذج العمل وتطويرها لكون هذه النماذج تحدد بدقة المعلومات المطلوبة لتحقيق هدف معين، وتضمن توفرها بطريقة تتيح عملية استخدام هذه المعلومات بسهولة ويسر [1].

وتهدف وظيفة دراسة النماذج المكتبية وإعادة تصميمها إلى تحقيق الضمانات للمنظمة [2]:

أ- ضمان استبعاد النماذج غير المطلوبة.

ب- ضمان التصميم الجيد للنماذج بما يكفل تحقيقها للبساطة والتنميط فى معالجة البيانات.

ج- ضمان الاقتصاد فى إصدار وتوزيع النماذج.

د- ضمان إجراء المراجعة الدورية للنماذج القديمة ودراسة مقترحات استحداث نماذج جديدة أو تطوير القائم منها بهدف اكتشاف وحل المشكلات التنظيمية.

وتصميم النموذج ليس بالعملية اليسيرة، وعند قيام المحلل الإدارى بذلك، لابد وأن يقوم بتحديد أهمية النموذج واستعمالاته، وتحديد المعلومات التى سيتضمنها النموذج، وتحديد الحجم الأمثل للنموذج، ويتم ذلك من

---

(1) Eyre, Office Administration, OP. Cit., P. 342

(٢) هاشم، تنظيم وطرق العمل، مرجع سابق، ص٣٨٠.

خلال إجراء دراسة لطبيعة الإجراءات والنشاطات التى يتم من خلالها استخدام بيانات النموذج المنوى إعداده فى أداء العمل أو الخدمة[1] .

ويجب أن يتصف النموذج المصمم ببعض الصفات، مثل:

أ- أن يكون للنموذج اسم مختصر وواضح يبين غرضه واستعمالاته، مع إعطاءه رقم خاص يميزه عن باقى النماذج المستخدمة فى المنظمة.

ب- أن يتضمن النموذج معلومات إرشادية عن كيفية تعبئته.

ج- أن يكون هناك تناسق فى ترتيب وتسلسل المعلومات فى النموذج حسب الاستفادة التى ستتحقق من تلك المعلومات.

د- أن تكون المساحات المخصصة لتسجيل البيانات المتغيرة مناسبة.

(٤) إعداد الأدلة التنظيمية:

الأدلة التنظيمية عبارة عن وثائق تتضمن بيانات ومعلومات مفصلة عن وضع المنظمة من حيث أهدافها واختصاصاتها وتشكيلاتها الإدارية وأنواع ومستويات وظائفها وصلاحياتها[2].

وتبرز أهمية الأدلة التنظيمية فى أنها توضح خطوط السلطة والمسؤولية والأعمال المطلوبة من الموظفين، وتساعد فى اكتشاف التضارب والازدواجية ونقاط الضعف والمشكلات التنظيمية فى المنظمة من خلال عملية جمع المعلومات لإعداد الأدلة، إضافة إلى أنها مرجع

(١) عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص ص ٤٩٠ - ٤٩٢.

(٢) سعيد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص٨٣.

أساسى يمكن الرجوع إليه عند حدوث اختلالات ومشاكل أثناء القيام بالأعمال [١].

ومن الأدلة التنظيمية التى يمكن أن تقوم وحدة التطوير الإدارى والتدريب بتطويرها:

أ- **الدليل التنظيمى:** ويهدف إلى التعريف بالمنظمة وأهدافها وسياستها، والوحدات التنظيمية التى تتشكل منها المنظمة كما يتضمن معلومات عن تاريخ المنظمة وتطورها [٢].

ب- **دليل القوى العاملة فى المنظمة:** ويتضمن معلومات عن أعداد القوى العاملة فى المنظمة، ومؤهلاتهم وتصنيفاتهم وتخصصاتهم، وتوزيعهم داخل وحدات وأقسام التنظيم، ومستوياتهم الوظيفية [٣].

ج- **دليل القوانين والنظم والعمليات** [٤]: يوضح هذا الدليل القوانين التى تحكم سير العمل فى المنظمة، والتى يتم على أساسها تحديد الحقوق والواجبات والعقوبات والحوافز وغير ذلك من الأمور.

د- **دليل وصف الوظائف:** يعطى هذا الدليل وصفاً للوظائف المختلفة فى المنظمة من حيث: اسم الوظيفة، وموقعها التنظيمى، المسؤوليات الإشرافية وغير الإشرافية لشاغل الوظيفة،

---

(١) عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق،
(٢) حنا قافيش وآخرون، التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب، مرجع سابق،
(٣) المرجع السابق
(٤) حسن، علم المنظمة: الأصول والتطور والتكامل، مرجع سابق

والواجبات التفصيلية لشاغل الوظيفة مع إشـــارة إلـــى الأدوات والآلات والأجهزة والوسائل المستخدمة لأداء الوظيفة [١].

(٥) دراسة القوانين واللوائح والتشريعات:

إن الإطار الذى تعمل من خلاله الأجهزة الحكومية يتضمن مجموعة من التشريعات والقوانين والتعليمات والتى تمثل القواعد والأسس التى تحكم مسيرة العمل الفنى والمالى والإدارى لإدارات ومؤسســـات العمـــل فـــى الدولة[٢].

ويبرز دور وحدات التطوير الإدارى والتدريب فى هذا المجال من خلال قيامها بدراسة القوانين والتشريعات التى تحكم وتنظم عمـــل ادارات ومؤسسات الدولة بهدف تحديثها وتطويرها لتتلاءم مع تطـــور المنظمـــة وأهدافها.

وقد حددت الخطوط العريضة لعمل هذه الوحدات فى هـــذا المجـــال بما يلى [٣]:

أ- المراجعة الدورية للقوانين والتشريعات التى تنظم عمل الإدارة.

ب- اقتراح التعديلات التى تكفل معالجة الثغرات والقصور فى هـــذه التشريعات.

---

[١] زكى هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٩، ص ص ١٢٠-١٢١.

[٢] وزارة التنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، مشروع خطة التطوير الإدارى ١٩٩٥، ص١٦.

(١) [٣] المرجع السابق، نفس الصفحة.

ج- العمل على إزالة التعارض والازدواج بين التشريعات والقوانين المنظمة للعمل.

د- العمل على توفير درجة أكبر من الحرية والمرونة للجهات التنفيذية.

هـ- تجميع المراجع التشريعية التى تسير عمل الإدارة وفهرستها وحفظها على نحو يمكن المعنيين من استرجاعها بسهولة.

(٦) التدريب وتنمية القوى البشرية:

إن الوظائف التى سبق ذكرها لهذه الوحدات تركز بصورة أساسية على تنظيم وأساليب العمل، ولا تتطرق للعامل البشرى من حيث مهاراته وقدراته وكيفية تسخيرها لخدمة المنظمة.

وتهدف عملية التدريب وتنمية القوى البشرية إلى إكساب الأفراد معارف ومهارات جديدة، وتنمية وتطوير ما لديهم من مهارات وخبرات ومعارف من أجل مسايرة التطورات المتلاحقة فى ظروف العمل والأجهزة الحالية والمستقبلية[١].

وتولى أجهزة الإدارة العامة أهمية كبيرة للتدريب باعتباره الوسيلة التى يمكن من خلالها إعداد جهاز بشرى متكامل يسد أوجه العجز والقصور فى الكفاءات الإدارية اللازمة لإحداث التطوير الإدارى[٣] ، وحتى يحقق التدريب النتائج المتوقعة منه لابد وأن يتم إعداد البرامج

---

(١) زكى هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٩.

(٢) وحيد الهندى، "واقع التدريب فى المنظمات العامة فى المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية استطلاعية)"، الإدارة العامة، العدد (٧٩)، يوليه ١٩٩٣.

التدريبية بناءاً على معلومات حقيقية واستناداً إلى احتياجات الأفراد والمنظمة فى الحاضر والمستقبل، **وينظر إلى التدريب على أنه عملية تتكون من عدة مراحل وهى:**

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد مهارات الأفراد التى يهدف التدريب إلى تطويرها، وعلى ضوء هذه الاحتياجات يتم وضع أهداف البرنامج التدريبى [1]، وهناك طرق مختلفة تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية مثل: التقارير السنوية، دراسات تحسين الأداء، تحليل العمل، تقييم الأداء، دراسة كلفة الإنتاج والملاحظة المباشرة للموظفين [2] .

ب- **تصميم البرنامج التدريبى:** ويراعى فى تصميم البرنامج أن يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمة، ويتم فى هذه المرحلة تحديد أساليب التدريب المستخدمة (التدريب العملى، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية...)، وتحديد الأدوات المستخدمة فى التدريب (الأجهزة، الأدوات والمعدات)، وتحديد الجهة التى ستقوم بتنفيذ البرنامج، إضافة إلى وضع نظام لتطبيق البرنامج وتقييمه [3].

---

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ١٩٩٨،

[2] نعمة الكعبى ومؤيد السامرائى، إدارة الأفراد مدخل تطبيقى، مطبعة العمال المركزية، بغداد، ١٩٩٠.

[3] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق

ج- تنفيذ البرنامج التدريبي: وذلك من خلال وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج التدريبي، وتحديد مكان التدريب سواءاً كان داخل المنظمة أو خارجها، وإجراء متابعة دورية لمراحل تنفيذ البرنامج التدريبي[1] .

د- تقييم فاعلية البرنامج التدريبي: وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه، ومدى قدرة منفذي البرنامج على تنفيذه، إضافة إلى تحديد مدى نجاح البرنامج في إكساب المتدربين المهارات اللازمة لتحسين أدائهم[2].

وللقيام بوظيفة التدريب وتنمية القوى البشرية، تقوم وحدات التطوير الإداري والتدريب بالنشاطات التالية[3]:

---

(١) زكي هاشم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،

(٢) مهدي زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٣

(٣) وزارة التنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، "مهام وحدات التطوير الإداري والتدريب"، المطبعة العسكرية، عمان، ١٩٩٨.

أ. المساهمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين استناداً إلى ما تقوم به من دراسات.

ب. المساهمة فى تطوير أساليب تقييم أداء الموظفين فى الإدارة، وفى تنفيذ عملية التقيم هذه.

ج. المساهمة فى اختيار وترشيح الأفراد للدورات التدريبية والبعثات الدراسية ومتابعتهم أثناء وبعد الالتحاق بالدورة أو البعثة.

د. العمل على التوفيق بين متطلبات الوظائف ومواصفات الأفراد لتحديد مسارهم التدريبى والوظيفى.

هـ. العمل على إيجاد نظام للحوافز يكرم المبدعين ويعترف بمجهوداتهم، ويسهم بتنمية روح الجماعة.

و. المساهمة بإعداد برامج تدريبية وورش عمل تخصصية للموظفين فى المنظمة[1].

ومن استعرا ضنا السابق لوظائف وحدات التطوير الإدارى والتدريب، يتبين لنا مدى أهمية هذه الوحدات من خلال أهمية الدور المناط بها، حيث أنها تتولى مسؤولية القيام بجميع النشاطات المتعلقة بالتطوير الإدارى على مستوى الإدارة التى توجد بها، وكون دورها استشارياً فإن ذلك لا يقلل من أهميتها، إذ يمكن من خلال تفعيل هذه الوحدات، تحسين فعالية وكفاءة التنظيم ككل، وتجاوز المشكلات والعقبات التى تحول دون ذلك.

---

[1] لمزيد من التوسع حول موضوع التدريب يرجي الرجوع إلي مؤلفنا التدريب الإداري – دار حورس للنشر والتوزيع.

خصائص ومواصفات موظفى وحدات التطوير الإدارى والتدريب:

إن المهام والواجبات الموكلة لوحدات التطوير الإدارى والتدريب تستوجب توفر صفات ومؤهلات معينة فى الأشخاص الذين يتولون القيام بهذه المهام والواجبات، وتؤثر خصائص هؤلاء الأفراد بصورة مباشرة فى أداء هذه الوحدات، وفى مدى تعاون وتقبل الإدارات الأخرى والإدارة العليا لمقترحات الوحدة، ومن أهم المؤهلات اللازمة للعاملين فى هذه الوحدات:

١- **المؤهل الدراسى:** تشير معظم الكتابات إلى ضرورة أن يحمل المحلل الإدارى (موظف وحدة التطوير الإدارى والتدريب) مؤهل جامعى (بكالوريوس) كحد أدنى[١]، وذلك فى أحد التخصصات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، القانون، العلوم السياسية، الاقتصاد، علم النفس، الهندسة الصناعية أو أى تخصص آخر له علاقة بطبيعة نشاط المنظمة التى يعمل فيها[٢]

٢- **الخبرة العملية:** تعتبر الخبرة العملية للمحلل الإدارى ضرورة لابد منها، خاصة فى مجال الاستشارات الإدارية والدراسات التنظيمية وإجراءات العمل، إذ تسهم الخبرة العملية فى قدرة الشخص على دراسة وتحليل وتشخيص المشاكل واقتراح الحلول اللازمة لها[٣] ، ولا يوجد تحديد لعدد سنوات الخبرة العملية لموظف وحدة التطوير الإدارى والتدريب، إذ أن كل

---

(١) زويلف، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، مرجع سابق، ص١٧-١٨.
(٢) سعيد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص ١٧-١٨.
(3) Sherman, O and M in Local Government, Op. Cit., P. 40.

دولة تضع شروطاً محددة لذلك، ففي العراق مثلاً يشترط فيمن يرشح للعمل في هذا المجال أن يكون قد مضى على تعيينه في المنظمة التي يعمل فيها مدة لا تقل عن خمس سنوات [1] .

٣- **التدريب:** إن المؤهل العلمي والخبرة العملية لا تكفيان لقيام المحلل الإداري بالمهام الموكلة إليه، فلابد أن يلتحق بدورات متخصصة في مجالات: دراسات العمل وتبسيط الإجراءات، إجراء الدراسات التنظيمية والعمل الاستشاري، وغير ذلك من الدورات التي تّنمي مهارات وقدرات الموظف[5][2] .

وبسبب الطبيعة الاستشارية لعمل هذه الوحدات، لابد من توافر سمات شخصية معينة بمن يمارس هذا العمل، إذ أن توافر المؤهلات السابقة ليست كافية لوحدها لنجاح الشخص في عمله، ومن أهم هذه السمات:

١- **الثقة بالنفس: بحيث يكون قادر على إقناع الإدارة العليا وباقي الإدارات بآرائه واستنتاجاته، حتى يستطيع أن يكسب ثقتهم وتعاونهم [3] .**

٢- **القدرة على إنشاء علاقات تعاون مع الآخرين والتعامل معهم[4]: إذ أن نجاح العمل الاستشاري يتطلب تعاون مختلف الجهات مع المحلل الإداري، من خلال إعطاء المعلومات**

---

[1] سعيد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق،

[2] زويلف، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، مرجع سابق،

[3] المرجع السابق،

[4] قاقيش وآخرون، التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب، مرجع سابق

الدقيقة وعدم إخفاء بعضها، والمشاركة فى مراحل الدراسة التنظيمية المختلفة.

٣-المهارات التحليلية: إن قدرة المحلل الإدارى على التحليل الانتقادى، وجمع المعلومات حول مختلف العوامل المؤثرة فى موضوع معين، يتيح له التحديد الدقيق للمشكلة والتعرف على أسبابها الحقيقية، وتقديم البدائل المختلفة لحل المشكلة والمساعدة فى اختيار أنسبها[١].

٤-الإخلاص الأمانة: إن طبيعة العمل الاستشارى لهذه الوحدات، يتطلب من المحلل الإدارى أقصى درجات الإخلاص والأمانة، بحيث يقدم التوصيات بموضوعية وحيادية، لا يُحابى أية جهة فيما توصل إليه من نتائج.

وهناك العديد من السمات الأخرى الضرورية للمحلل الإدارى مثل: سرعة البديهة، الملاحظة الدقيقة، القدرة على التخيل، التواضع والاهتمام بالآخرين والتعاطف معهم[٢].

الخصائص التنظيمية لوحدات التطوير الإدارى والتدريب:

حتى تتمكن وحدات التطوير الإدارى والتدريب من أداء دورها بكفاءة وفعالية فإنها تحتاج لدعم الإدارة العليا فى التنظيم، ويُستدل على دعم الإدارة العليا لهذه الوحدات من خلال امداد هذه الوحدات بالكوادر البشرية الكفؤة تعليماً وخبرة وتدريب، كما أن بعض الخصائص التنظيمية

---

(١) زويلف، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، مرجع سابق، ص ص ٢٨-٢٩.

(٢) سعيد وآخرون، التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص١٧.

لهذه الوحدات تشير لمدى دعم الإدارة العليا لها، ومن أبـرز الخصـائص التنظيمية لهذه الوحدات:

أ- وحدات التطوير الإدارى والتدريب ذات طبيعة استشارية:

لا تمتلك وحدات التطوير الإدارية سلطة تتيح لها إلـزام الوحـدات الأخرى بتنفيذ مقترحاتها توصياتها، فوظيفة هذه الوحدات تقتصـر علـى الاقتراح والإرشاد والمشورة للجهات التنفيذية، للمساهمة فى رفع كفاءتهـا الإدارية ومستوى قراراتها فى النواحى الفنية التى لا تستطيع أن تبت فيها السلطة التنفيذية وحدها[1] .

والفرق بين السلطة الاستشارية والتنفيذية، أن السلطة التنفيذية تتيح للشخص الكلمة الأخيرة فيما يتعلق بالتنفيذ، أما إذا كـان الشـخص يقـدم اقتراح أو مشورة وكلمة الفصل فى قبول ذلك وتنفيذه يعود إلى جهة أخرى فإن هذا الشخص يملك سلطة استشارية فقط[2] .

ولا تقلل الصفة الاستشارية لهذه الوحدات من أهميتهـا، فالهيئـات الاستشارية تمثل جزءاً هاماً فى التنظيمات الحديثـة، إذ أن تحقيـق هـذه التنظيمات لأهدافها يعتمد بصورة كبيرة على ما تقدمه هذه الوحدات مـن مقترحات وتوصيات للإدارة العليا وللوحدات التنفيذية الأخرى[3].

هذا لقد تناول الكثيرون دور هذه الوحدات الاستشارى وهـل مـن الأفضل إعطاؤها سلطات تنفيذية أم يبقى دورها استشارى فقط، ومجمـل الآراء تشير إلى أن الإبقاء على الصفة الاستشارية لهذه الوحدات أسـلم

---

(١) وجيه وهبة، "وحدات التنظيم والإدارة بين الاستشارة والتنفيذ"، مجلة الإدارة، العدد الثانى، أكتوبر ١٩٧٩،

(٢) المرجع السابق،

(٣)عبد الكريم السيد، "وحدات التنظيم والإدارة: أهميتها، دورها فى رفع مستوى الكفاءة الإدارية"، مرجع سابق،

وأفضل لبقاء المنظمة واستمراريتها، فإعطاء هذه الوحدات الصفة التنفيذية تؤدى إلى التصادم بين الرؤساء التنفيذيين للإدارة وبين خبراء ومحللى هذه الوحدات، وتنتفى صفة وحدة الأمر والقيادة بالنسبة للتنظيم، إضافة إلى أن إعطاء توصيات ومقترحات هذه الوحدات صفة الإلزام، تقلل من تعاون وحماس الإدارات الأخرى فى تبنى هذه المقترحات كما أن المسؤولية تنتفى عن هذه الإدارات لأن التغيرات فُرضت عليها من قبل طرف آخر، ولم تشارك فى عملية تبنيها واختيار الأنسب منها[٢] .

ب- موقع الوحدة فى الهيكل التنظيمى وجهة ارتباطها:

لموقع الوحدة فى الهيكل التنظيمى والجهة التى ترتبط بها دور بارز فى قدرة الوحدة على ممارسة مهامها ووظائفها، كما أنها تدل على أهمية هذه الوحدة فى التنظيم، وعلى مدى دعم الإدارة العليا لها.

وبسبب الطبيعة الاستشارية لهذه الوحدة وأهمية الدور الذى تقوم به، فمن المنطقى أن يكون موقعها التنظيمى أقرب ما يمكن للسلطة العليا فى المنظمة التى توجد بها الوحدة، وأن يتم ربط هذه الوحدة بأعلى مستوى إدارى (مكتب الوزير، الأمين العام، المدير العام) لإبراز أهمية دورها، وضمان زيادة تعاون باقى الإدارات معها، وزيادة إمكانية تبنى مقترحاتها وتوصياتها، كما أن ذلك يسهل عملية التواصل والتنسيق بين الوحدة وبين

١- عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق

الجهاز المركزى للتطوير الإدارى والتدريب الذى ترتبط به هذه الوحدة على صورة جهة استشارية فنية[١].

ج-المستوى التنظيمي لوحدة التطوير الإدارى والتدريب:

يشير المستوى التنظيمى لوحدة التطوير الإدارى والتدريب لأهمية هذا النشاط ودعم الإدارة العليا له[٢] ، ويُفضل أن يكون المستوى التنظيمى لهذه الوحدات مماثل للمستوى التنظيمى للوحدات الرئيسية فى المنظمة، لبيان أهميتها وتمكينها من ممارسة أعمالها.

د- حجم وحدة التطوير الإدارى والتدريب:

ونقصد به عدد العاملين فى الوحدة، ولا يوجد عدد محدد لعدد العاملين فى الوحدة، إذ يرتبط ذلك بحجم المنظمة ككل، وفى المستوى التنظيمى للوحدة، وبالمهام والوظائف التى تقوم بها الوحدة[٣] .

ففى دراسة ميدانية لزكى هاشم فى قطاع الأعمال الكويتى، أشارت الدراسة إلى أن متوسط عدد العاملين فى هذه الوحدات يتراوح بين خمسة وثمانية من الأخصائيين والمحللين والإداريين[٤]، فعدد العاملين فى الوحدة

---

(١) نبيل عبد الحافظ، "التطوير التنظيمى كمدخل لرفع مستوى الأداء فى أجهزة الخدمة المدنية"، مرجع سابق، ص ص ٢٠-٢١.

(٢) محمد طعامنة، "أثر وحدات التطوير الإدارى فى المناخ التنظيمى السائد فى القطاع العام فى الأردن"، مرجع سابق، ص ص ١٠٣ - ١٠٤.

(٣) Sherman, O and M in Local Government, Op. Cit., P. 39

(٤) زكى هاشم، "وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق (دراسة ميدانية فى قطاع الأعمال الكويتى)"، مرجع سابق، ص ٧٠

يختلف من منظمة إلى أخرى ويترك تحديد ذلك لكل منظمة وفق ما تـــراه مناسب.

وخلاصة القول إن قيام وحدة التطوير الإدارى والتدريب بالمهـــام والنشاطات الموكلة إليها فى شتى مجالات التطوير الإدارى يُسهم برفـــع كفاءة وفعالية أداء الإدارات الحكومية المختلفة، ويتوقـــف نجـــاح هـــذه الوحدات فى ذلك على الدعم المقدم لها من الإدارة العليا فـــى التنظـــيم، والذي يمكن أن نلمسه من خلال الخصائص التنظيمية للوحدات خصوصاً جهة ارتباط الوحدة وتبعيتها فى السلم الإدارى فى الإدارة التـــى توجـــد فيها، ومن خلال المستوى التنظيمى الملائم للوحـــدة، إضـــافة إلـــى دور الإدارة العليا فى امداد هذه الوحدات بالكفاءات المناسبة من حيث المؤهل العلمى والخبرة العملية، وإلحاق موظفى هذه الوحدات بالدورات التدريبية الكفيلة برفع مستواهم وإكسابهم المهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم

الأدوات التي يمكن استخدامها في إحداث التطوير التنظيمي[1]

أولاً- على مستوى الفرد: وتهدف إلى تطوير كفاءة الفرد ورفع أدائه .. يندرج تحت هذه المجموعة على سبيل المثال:

(١) **تدريب الحساسية.** وهى عبارة لقاءات غير مبرمجة للمجموعة حيث يتعلم المشاركون مهارات العلاقة بين الأشخاص وزيادة حساسيتهم نحو الآخرين.

(٢) **التدريب الإداري.** وهو عبارة عن لقاء تعليمي مبرمج يطور فيه المشارك قدراته ومهاراته الإدارية.

(٣) **الدور التفاوضي.** وهو تفاعل مبرمج بين الأفراد لتوضيح والتفاوض على الأدوار التي يمكن أن يقوم بها كل فرد من مجموعة العمل المشتركة.

(٤) **التخطيط الوظيفي (المهني).** وهو عبارة عن لقاء مبرمج لمساعدة الفرد للتخطيط لمساره الوظيفي ووضع برنامج يمكن أن يساعده على النمو والتطور وظيفياً.

---

(١) د. عبد الله الطجم وآخرون – مرجع سبق ذكره.

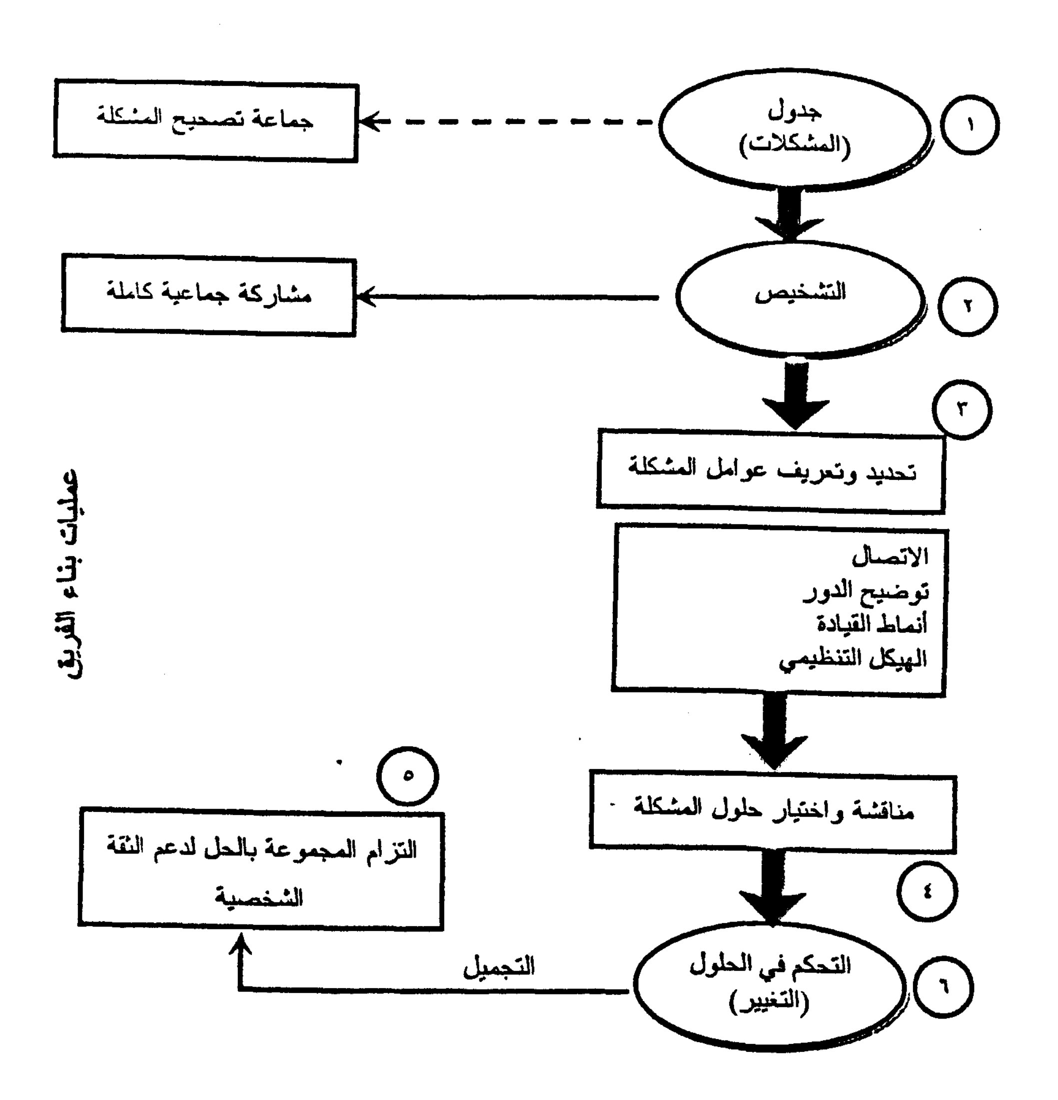
ثانيا – على مستوى المجموعة: تهدف هذه المجموعة إلى زيادة قدرة المجموعات على العمل الجماعي وزيادة فعالية الاتصال فيما بينها ويندرج تحت هذه المجموعة الأساليب التالية:-

(١) **بناء الفريق.** عبارة عن خبرات مبرمجة لمساعدة أعضاء الفريق على تحديد أهدافهم وتحسين سبل الاتصال فيما بينهم حتى يصبحوا مجموعة عمل متجانسة وفعالة.

هذا وتتحدد مراحل بناء الفريق فيمال يلي:-

١. تحديد المشكلة للتغير التنظيمي.
٢. المشاركات الكاملة في تشخيص المشكلة.
٣. تعريف وتحديد عوامل المشكلة.
٤. اختيار الحلول التي تم تحديدها للمشكلة.
٥. التعليق علي الحلول المقترحة للتغير..
٦. التنفيذ الفعلي لحلول المشكلات وزيادة قدرة الفريق علي الاستجابة للتغيرات المستقبلية هذا ويوضح الشكل التالي عمليات بناء الفريق.

عمليات بناء الفريق



(٢) العملية الاستشارية. وفى هذا النوع تتم ملاحظة التفاعلات التي تتم داخل المجموعة من عملية الاتصالات واتخاذ القرارات وأسلوب حل الخلافات حيث يقوم طرف ثالث بإعطاء النصائح حول أساليب تحسين تلك العمليات.

(٣) بناء العلاقات بين المجموعات. عبارة عن مشاركة منظمة ومبرمجة للخبرات بين مجموعتين أو أكثر في سبيل وضع الأهداف المشتركة وتحسين العلاقة بين مجموعات العمل لتصبح أكثر تنسيقاً وفاعلية.

ثالثاً – وسائل التدخل على مستوى المنظمة : يصبح الهدف هنا هو تحسين وزيادة فاعلية التنظيم ككل وذلك من خلال:-

(١) المعلومات المرتدة. وهى عبارة عن جمع منظم وشامل للمعلومات لتحديد الاحتياجات والاتجاهات وتحليل النتائج والتخطيط لتغيير وتطوير ما يتعارض مع مصلحة العمل.وتشمل عملية التقييم من خلال التغذية المرتدة على ثلاثة مراحل هي:

الأولى: صياغة مجموعة من الأسئلة في شكل استقصاء يقدم للأفراد والمجموعات في التنظيم. وهذه الأسئلة تعكس الإجابة عليها مختلف الجوانب التي يراد التعرف عليها مثل الوظائف. والمشاكل والسلوك ودرجات الرضاء وغيرها.

الثاني: توزيع هذا الاستقصاء على مختلف الأفراد والعاملين بالمنظمة، ثم بعد ملئ استمارات الاستقصاء يتم جمعها مرة أخرى.

الثالث: يتم تجميع البيانات وتحليلها للاستفادة منها والتعرف على مختلف المشاكل السائدة في التنظيم.

(٢) **الإدارة بالأهداف.** وهنا يتم بناء إطار عام على مستوى التنظيم بحيث تصبح الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية واضحة ومحددة وتصب مع الأهداف الأساسية للتنظيم ولا تتعارض معها.

هذا ويحدد هيث الخطوط الهيكلية هنا علي النحو التالي:-

١. مشاركة جماعة العمل.
٢. مشاركة المدير – المرؤوس.
٣. تحديد أهداف النمو.
٤. تحديد قياسات الأنجاز.
٥. المراجعة والتقييم.

(٣) **الشبكة الإدارية.** وهنا يتم بناء نموذج مثالي ومن ثم ومحاولة تطبيقه على المنظمة ومعرفة الفجوات التنظيمية ومحاولة حلها وفيما يلى هيكل سريع للتدريب على الشبكة الإدارية([1])

المرحلة الأولى. تتضمن أسبوعاً من التدريب على الأسس العلمية للشبكة الإدارية. ويحتوى هذا الأسبوع على مفاهيم القيادة، وأنماطها، والاتصالات، وجماعات العمل، والصراع الجماعي، والإنتاجي، وغيرها من الأمور المتصلة بالشبكة الإدارية.

---

(١) د. أحمد ماهر – مرجع سبق ذكره.

المرحلة الثانية. وتركز على بناء فرق عمل وجماعات (مثل الأقسام والإدارات) تتضافر فيها جهود مشرف جماعة العمل والعاملين لحل مشاكل الجماعة. وتتضمن هذه المرحلة مناقشات قائد الفريق مع العاملين حول مشاكلهم ومشاكل العمل وطرق حل هذه المشاكل.

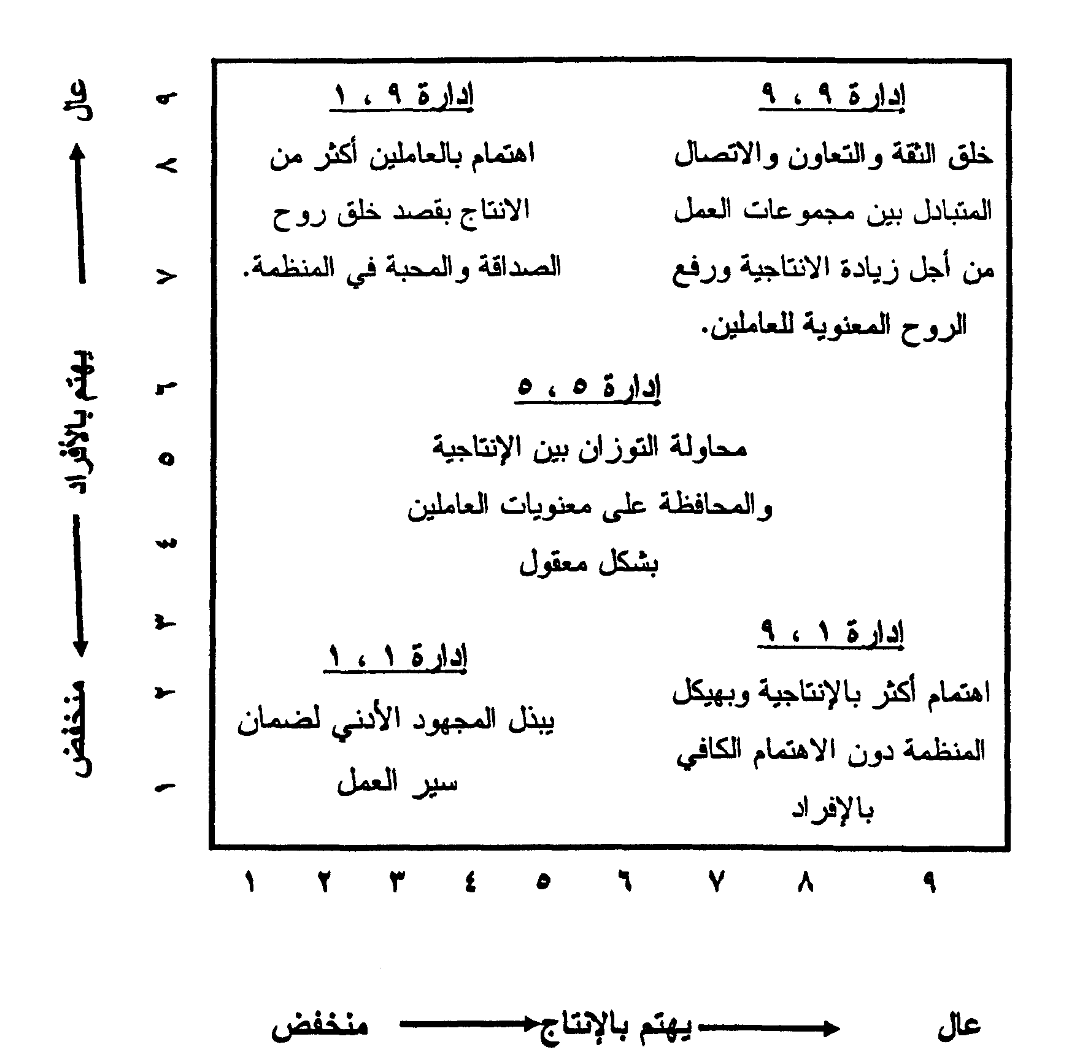
المرحلة الثالثة. وتسخر هذه المرحلة لحل المشاكل الموجودة بين جماعات العمل المعتمدة على بعضها البعض. والتركيز يكون على حل الصراعات والنزاعات الجماعية، وطرق زيادة التعاون والاتصال الجماعي.

المرحلة الرابعة. تتم مقابلات بين جماعات وفرق العمل وبين مديري الإدارة العليا، وذلك لمناقشة مشاكل المنظمة ككل، ومحاولة التوصل إلى حلول لهذه المشاكل.

المرحلة الخامسة. وفى هذه المرحلة يتم تحويل الحلول إلى خطط عمل تتضمن أدوات للتطوير التنظيمي، وأدوار المشاركين في هذه الخطة من عاملين ومشرفين ومديرين ومستشارين.

المرحلة السادسة. وهى مرحلة للمتابعة والتقييم، حيث يتم جمع بيانات عن نواتج الأداء التنظيمي، ومتابعة تنفيذ خطط التطوير، وعلاج أي مشاكل طارئة في التنفيذ. ويوضح الشكل التالي رسماً توضيحياً للشبكة الإدارية .

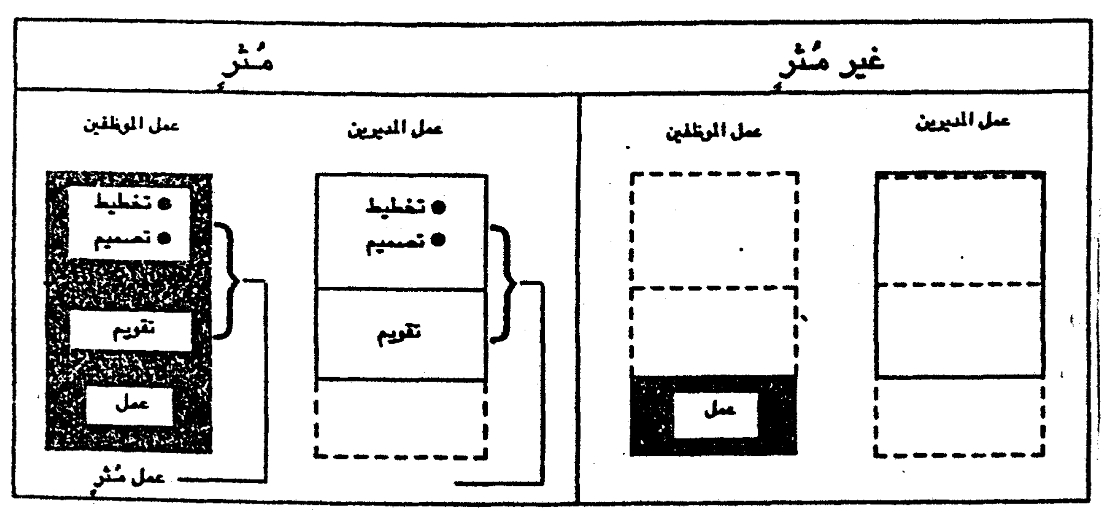
الشبكة الإدارية



الإثراء الوظيفي: وهو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل وجعلهم أكثر أستجابة للمتغيرات وإذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فأنهم لن يستجبوا للتغير الذي تعرض له المنظمة.

والإثراء الوظيفي يشتمل علي إعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مسئوليات لتخطيط وتصميم وتقيم نشاطات العمل ولا شك في أن الإثراء الوظيفي يعني أن هناك مهام أشرافية أضيفت لعمل الموظفين وهذه الإضافات في التحديات والواجبات الممتعة تزيد غالباً دافعية المواظفين ويكون الموظفين أكثر أحتراماً للتغيرات التي تصنع التحديات والشكل التالي يهتم في إيضاح ما سبق.

الإثراء الوظيفي



المصدر : Hitt et al., Effective Management, 1979 p. 467.

❖ الدعائم التي يقوم عليها التطوير[1]

ويعتمد التطوير التنظيمي بأساليبه المتنوعة على عدد من النشاطات تتمثل فيما يلى:

١- بناء الفريق.

٢- حل المشكلات عن طريق تبادل الآراء والنقاش بين الجماعـــات التي يتداخل عملها وذلك لحل الصراعات.

٣- اجتماعات المواجهة، حيث تلتقي الأطراف المتنازعة وتعــرض مشاكلها بصراحة فى محاولة لاستكشـــاف الحلــول المناســبة ووضع برنامج تنفيذي لتطبيقها.

٤- اتباع نمط الإدارة بالأهداف، حيث يشترك الرؤساء والمرؤوسين فى تحديد الأهداف، ووضع مقـــاييس الأداء ووضـــع الخطـــط التفصيلية وبرامج العمل اللازمة للتنفيذ ومراجعة النتائج بشـــكل دوري.

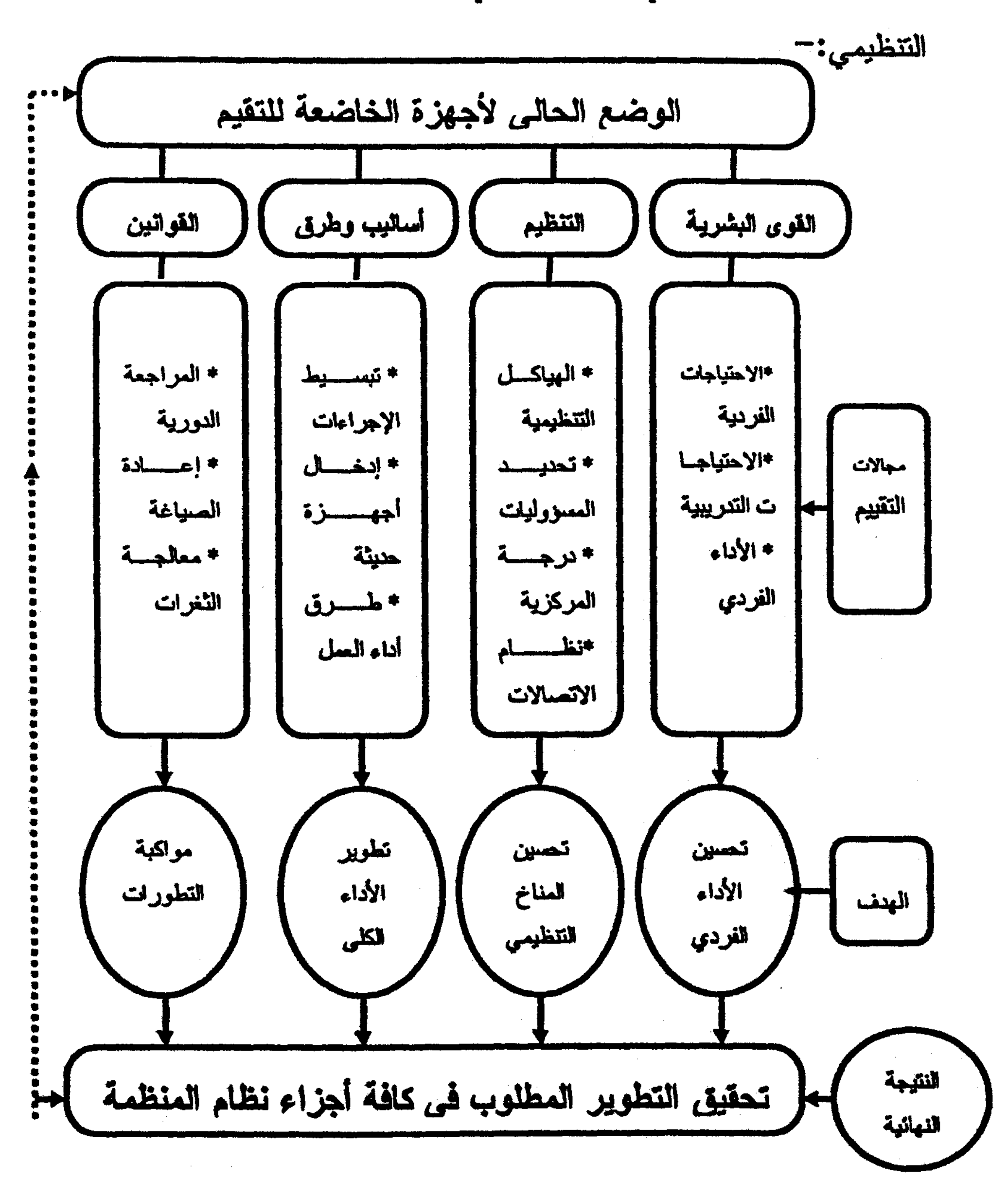
٥- الاستعانة بالجهات الخارجية الاستشارية المتخصصـــة بـــإدارة الصراع بين الجماعات.

---

(١) د. إبراهيم الغمرى – الأفراد والسلوك التنظيمي – دار الجامعات المصرية – الإسكندرية ١٩٧٩ ص ٣٩٢

المجالات التي يمكن إخضاعها للتطوير التنظيمي

يظهر الشكل التالي المجالات التي إخضاعها لعمليات التطوير التنظيمي:-



ومن الشكل يتضح أن المجالات التي يمكن إخضاعها للتطوير تشتمل على ما يلي:-

❖ **مستوى الأفراد:**

تحديد احتياجاتهم (التدريبية والشخصية) بشكل دقيق يمكن معه تقديم درجة مناسبة للإشباع والرضاء الوظيفي الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء.

❖ **مستوى التنظيم الداخلي:**

لا بد أن تشتمل العملية التطويرية محاولة التعرف على مدى ملاءمة التنظيم الحالي لحاجات العمل، والتعرف على المعوقات التنظيمية بدقة من خلال تشخيص سليم، ومن ثم اقتراح التوصيات الملائمة، التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي بوجه عام.

❖ **دراسة أساليب العمل وطرقه:**

بهدف تحديد الاختناقات التي يمكن أن تحدث (عنق الزجاجة)، ودراسة النماذج والسجلات ونظم الحفظ والفهرسة المتبعة، والعمل على تطوير الأداء الكلى للعاملين بالمنظمة، سواء بزيادة كفاءتهم الفردية أو بإمدادهم بالأجهزة والوسائل الحديثة التي تساعدهم على أدائهم للعمل بشكل أفضل.

❖ دراسة القوانين واللوائح:

وذلك بقصد التعرف على أي صورة من صور التعارض، أو الغموض في مواد القوانين، واللوائح المفسرة لها. و لا شك أن هذا الأمر يحتاج – بالإضافة إلى المتخصصين – إلى ملاحظات القائمين بتطبيق مواد القوانين واللوائح وما يصادفهم من عقبات أثناء التطبيق.

عزيزي الدارس

انتبــــــــه

عند الرغبة في إحداث التطوير التنظيمي يجب

١. النظر إلي عملية اتخاذ القرارات علي أنهـا تشـكل إحـدى الدعامات الاستراتيجية الهامة في كيان الجهاز الإداري، حيث أنه يقوم علي تنفيذ أهداف السياسة العامة للدولة، ويتطلب ذلك إصدار قرارات علي نحو مثمر لإخراج السياسات من الحيـز النظري إلي واقع التطبيق.

٢. يجب التأكيد علي أن هناك دوافع إنسانية تغذي سلوك العاملين بالجهاز الإداري مما يحتم ذلـك دراسـة هـذه الأحتياجـات والتطلعات النفسية لهؤلاء العاملين وإشباعها علي النحو الذي يشجعهم علي تقديم مشاركة فعالة وتساعد في تحقيق أهـداف الجهاز الإداري.

٣. النظر إلي المراكز والأدوار داخل منظمات الجهـاز الإداري بمرونة لأنها تعتبر شرط لتحقيق التلائم بين أوضاع الجهـاز الإداري من جهة وبين التغيير الذي قد يطرأ علـي وسـائل العمل وأساليبه أو علي السياسات الإدارية المعمول بها مـن جهة أخرى.

المراحل الأساسية لعملية التطوير التنظيمي[١]

أن جهود التطوير التنظيمي عملية طويلة الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة في إحداث التطوير بطريقة مخططة وعلى مدى طويل. بلفظ آخر، لا تصلح هذه الجهود للمنظمات الغير جادة التي تهدف إلى حلول سطحية سريعة للكثير من المشكلات العميقة التي تواجهها غالبية منظماتنا في العصر الحديث.

ومن ثم فإننا سوف نعرض فيما يلي مجموعة من المراحل الواجب أتباعها لإحداث عملية التطوير.

(١) مرحلة التشخيص الأولى:

تتم في هذه المرحلة مجموعة من اللقاءات الأولية مع رجال الإدارة العليا بالمنظمة لتحديد نوعية جهود التطوير التنظيمي المطلوبة وذلك بناءً على المعلومات الأولية التي يمكن تجميعها في هذه المرحلة. ويقوم المستشار في هذه المرحلة بتوضيح أبعاد العمل المطلوب إنجازه ونوعية الدور الخاص الذي يقوم به والأدوار المطلوبة – والمساندة اللازمة – من جانب الإدارة العليا. ونلخص فيما يلى الحد الأدنى من الشروط الواجب توافرها في القائم بالدراسة التشخيصية:

١- يجب أن يتصف المنظم بعقلية تحليلية من الدرجة الأولى تساعده على أن يدرك ما يجب عمله من وجهة نظر "منطق المنظمة"

---

[١] د. إبراهيم الغمرى – تطوير المنظمات. مدخل التحسين المستمر للأداء – الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات "أبروماك"

التي يتناولها بالدراسة، بالإضافة إلى استيعاب حقيقي للاقتصاد الإداري. ومن ناحية أخرى يكون لديه حساسية كافية لفهم المواقف السائدة بسرعة، ومعرفة تامة بعلم النفس الإداري لفهم الحلول الممكنة للصراعات التنظيمية.[1]

٢- يجب أن يكون ملماً وبشكل دقيق بكل تفاصيل عمل المنظمة. وبصفة خاصة الأساليب التكنولوجية المرتبطة بها، وكذلك بالعادات والأساليب المتبعة بها.

٣- يجب أن يقف بعيداً عن أي صراعات أو مراكز قوى أو الدخول في مواقف حرب سائدة، ولكنه يجب أن يفهم جيداً المشكلات السائدة والأغراض الحقيقية لأولئك المشتركين في الصراعات.

٤- يجب أن تكون ذاكرته قوية فليس من الممكن دائماً وليس من المفضل أن يأخذ باستمرار مذكرات أمام الأشخاص الذين يقابلهم.

٥- يجب أن يكون رسمياً إلى حد ما ليستطيع أن يحصل على احترام الآخرين ولكنه في الوقت نفسه يجب أن يكون صديقاً ومريحاً في منهجه بحيث يشجع الآخرين على الكلام معه بصراحة.

٦- يجب أن يكون غير مرن بالنسبة للمبادئ الأساسية بمعنى ألا يقبل إلا المبادئ اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والتي ليست بالضرورة مبادئ أشخاص معينين لأي مدرسة فكرية. ولكنه يجب في الوقت نفسه أن يكون مرناً في منهجه مدركاً أنه ربما يكون هناك أكثر من طريقة لتحقيق نفس الهدف.

---

(١) د. سيد الهوارى – التنظيم – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٩٢

٧- يجب أن يكون ملماً بالفكر التنظيمي في الموضوع ولكنه يجب في الوقت نفسه أن يكون عملياً إلى حد كبير.

٨- يجب أن يكون قادراً على الحركة ولكنه يجب ألا يظهر أنه متسرع.

(٢) تجميع البيانات:

يبدأ المستشار ومعاونوه في القيام بتجميع بيانات عن المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة والمشكلات السلوكية السائدة. ومن أمثلة البيانات التي يتم تجميعها في هذه المرحلة التالية:

أ- بيانات عن الظروف والعوامل المساندة للأداء الفعال.

ب- بيانات عن الظروف والعوامل المؤثرة سلبياً على الأداء.

ج- بيانات عن الجوانب الأساسية المطلوب إدخال عنصر التغيير عليها في الأداء التنظيمي.

(٣) المواجهة:

بينما تتم المرحلتين السابقتين عن طريق إجراء المقابلات الفردية – وأحياناً الجماعية تتم هذه المرحلة عن طريق عقد ما يعرف بأسلوب المختبرات واصطلاح المختبر يعكس هنا تواجد مجموعة الإدارة العليا والوسطى (أو عينة ممثلة لهم) في تجمع واحد يتم فيه نوع من التفاعل والتداخل السلوكي بين الأفراد بطريقة إيجابية تهدف إلى مواجهة الواقع والاعتراف به من أجل توجيه كافة الطاقات المتاحة – بشكل جماعي موحد

- لاقتراح نوعية التطوير المرغوب فيه والتخطيط له، وتنفيذه عن طريق توزيع محدد للأدوار الخاصة بكل فرد في المجموع.

ومن هنا يتطلب تطبيق جهود التطوير التنظيمي نوعية خاصة من الخدمة الاستشارية تعرف باستشارات المحتوى ويطلق على هذا النوع من الخبراء بخبراء التطوير أو مستشاري التطوير وتنتهي مرحلة المواجهة بتغير سلوكي أولي إيجابي يبدأ في الظهور في علاقات الجماعة يتميز بدرجة أعلى من الوضوح والانفتاح في مواجهة المشاكل، إلى جانب درجة أعلى من فهم كل عضو لنفسه وللآخرين معه في المجموعة.

وبلفظ آخر، تبدأ مناقشة الكثير من الموضوعات التي كانت تتداول في الماضي في الطرقات وبطريقة سرية - بوضوح وصراحة وإيجابية.

ويلاحظ هنا أن عملية المواجهة تتم باستخدام البيانات التي تم تجميعها في المرحلة الثانية وبطريقة تؤدى إلى أن المواجهة التي تتم تحدث باستخدام بيانات واقعية ومعلومات يتم عرضها على المجموعة بشكل يبتعد عن حدوث أي حساسية أو مشكلات بينهم. لذا فإن عرض هذه البيانات يتطلب نوعاً خاصاً من المهارة في إعدادها وطريقة عرضها.

(٤) التخطيط للتغيير وحل المشكلات:

تستخدم عدة مداخل في هذه المرحلة، كذلك يمكن الجمع بين أكثر من مدخل. ومن بين المداخل المستخدمة مدخل الإدارة بالأهداف والقياس بالنتائج والذي يمر بالمراحل التالية[١]:

أ- تحديد مجال النشاط – أو طبيعة العمل التي تمارس المنظمة عملها في إطاره.

ب- تحديد الأهداف العامة والأهداف التفصيلية.

ج- تحديد مؤشرات الأداء (والتي تستخدم في قياس مدى تحقيق الهدف).

د- ترجمة المؤشرات في الوضع الحالي (درجة تحقيق الأهداف في الوقت الحاضر).

ه- وضع تصورات الأهداف المطلوب تحقيقها خلال العام.

و- تحديد القوى المعوقة (المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف المحددة).

ز- تحديد القوى الدافعة (العناصر والإمكانات المتوافرة والممكن استخدامها في تحقيق الأهداف المحددة).

ح- وضع استراتيجيات وبرامج العمل اللازمة للتعامل مع القوى المعوقة والقوى الدافعة.

ط- تشكيل فرق العمل اللازمة لتنفيذ برامج العمل ووضع التوقيتات الزمنية اللازمة للإنجاز والمنسقين (القادة) لكل فريق عمل.

ي- تحديد مواعيد للقاء منسقي فرق العمل للتنسيق الكلي للعمل.

---

[١] د. سيد الهواري – مرجع سبق ذكره

(٥) بناء الفريق :

منذ بداية جهود التطوير التنظيمي – وخلال كافة مراحله – توجه كافة الجهود تجاه ما يعرف ببناء الفريق ويقوم المستشار باستخدام مجموعة من الأدوات التي تعكس للمجموعة كمية من المهارات اللازمة لتحقيق مفهوم فريق العمل المتكامل، ويقوم بقياس الفريق بشكل متكرر في هذه المهارات ويعكس له النتائج بشكل مستمر بهدف صقل هذه المهارات وتطوير أسلوب عمل الفريق التقليدي وتحسين أداء العمل الجماعي.

ومن بين هذه المهارات يركز المستشار على عملية الاتصال المفتوح وإرجاع الأثر وتوجيه النقد والعلاقات المتداخلة بين الأفراد داخل الجماعات الصغرى. ويظهر المستشار مدى تأثير هذه المهارات على تحقيق درجة الثقة والانفتاح المطلوبين لتحقيق مستويات الأداء العالية. ويشجع المديرين على تطبيق تلك الأساليب مع جماعاتهم بأسلوب ينتقل بالمنظمة من تطبيق أساليب الإدارة المبنية على السلطة إلى أنماط الإدارة المبنية على المشاركة الجماعية.

(٦) حل مشاكل العلاقات المتداخلة بين الجماعات وبعضها البعض:

بعد صقل مهارات العمل الجماعي داخل الجماعات الصغرى، يبدأ المستشار في مساعدة المنظمة في حل المشاكل التي تنشأ بين جماعات العمل المتنوعة بها. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق عقد مجموعة من اللقاءات التي تجمع بعض تلك الجماعات معاً بهدف الإقلال من درجة الحساسية التي قد تكون موجودة بينها، وكذلك لحل الصراعات بينهم على

بعض الأمور مثل المسئوليات المتداخلة أو خطوط السلطة غير الواضحة. فـأحياناً ما تنشأ بعض المشاكل بين بعض الجماعات التي يتداخل عملها مع بعضها البعض (مثل المبيعات والإنتاج، أو الإدارات الاستشارية والإدارات التنفيذية، أو التي تربطها علاقة ما)[١].

(٧) مرحلة المتابعة :

تمثل هذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقة جدية، ولضمان استمرار نفس الحماس الذي يظهر في العادة عند بداية هذا النوع من الجهود المخططة.

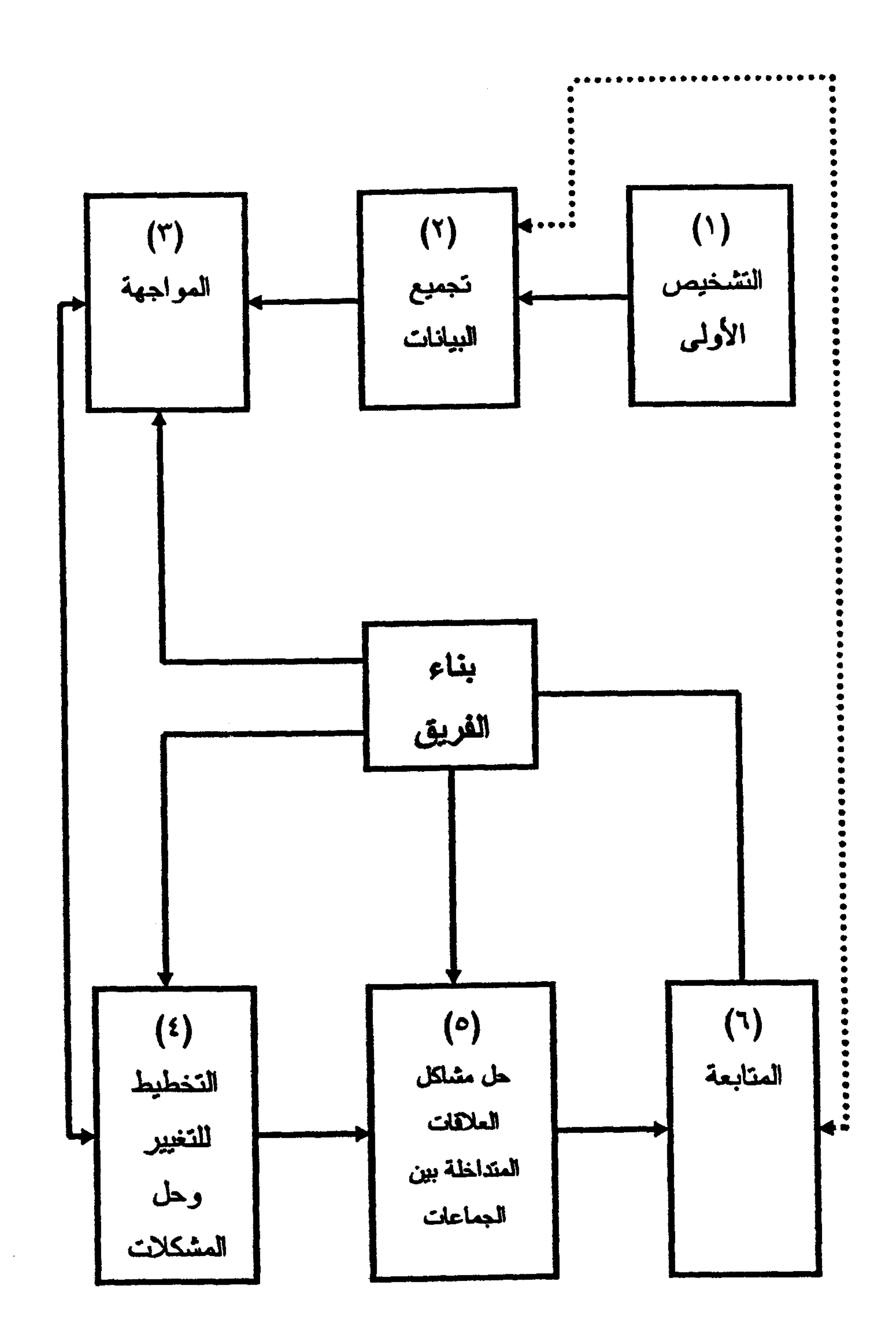
ويتمثل دور المستشار هنا في مساعدة المنظمة على تقييم نتائج جهود التطوير بشكل مستمر وفى إعادة صياغة البعض من البرامج التي تحتاج إلى تعديل.

ويستمر دور المستشار في العادة لمدة عام (وفى بعض الأحيان لعامين أو أكثر) يبدأ في نهايتها التخطيط لبداية انسحابه من المنظمة بشكل منظم يضمن عنده أن التطوير أصبح جزءاً من كيان المنظمة ومنهاجاً مستمراً لكيانها.

ويوضح الشكل التالي تخطيطاً كروكياً للمراحل الأساسية التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي حتى تأخذ المنظمة المستوى المطلوب للأداء والفعالية.

---

(١) دكتور / إبراهيم الغمرى – الأفراد والسلوك التنظيمي – مرجع سابق ذكره ص ٣٦٣.



مراحل عملية التطوير التنظيمي

❖ خطة التطوير التنظيمي[1]

يقصد بخطة التطوير عملية تحديد الأهداف المطلوبة بهدف تهيئة الجهاز الإداري ليكون قادراً على مواجهة متطلبات التغير الاقتصادي والاجتماعي وزيادة فعالية

وهذه الخطة تقوم على المرتكزات التالية.[2]

١- **التحديد المقنن لاحتياجات المجتمع مع القوى البشرية المدربة في** جميع المجالات وطرق تأمينها. وذلك يتأتى عن طريق:

- وضع خطة مدروسة للتعليم بمختلف مجالاته المهني منه والعام.
- العدالة في توزيع القوى البشرية على جميع الأجهزة الإدارية.
- توحيد سياسة التدريب وتركيزها في جهاز تدريبي واحد يضم مختلف الاحتياجات التدريبية واتجاهاتها.

٢- **الاهتمام بتطوير مدارك المجتمع بحيث تتماشى مع متطلبات الخدمة** المدنية وذلك لتلافى ظهور النزاع في التعامل بين أفراد المجتمع.

٣- **الاستغلال الأمثل للكوادر البشرية والمادية ومختلف الأجهزة** الحكومية وذلك عن طريق اختيار وتعيين الموظفين الأكفاء والعمل على تدريبهم وتطوير قدراتهم ومفاهيمهم الإدارية والفنية، وتطبيق الأسس العلمية في مختلف العمليات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية.

---

(١) د. قاسم الفريوني – الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق – جمصة أعمال المطابع التعاونية – عمان ١٩٨٥

(٢) أحمد الطيب غبوش – التطوير الإداري أبعاده ومزاياه – مجلة الإدارة – مسقط – معهد الإدارة العامة ع٣٦ س ١١ أبريل ١٩٨٩

٤- العمل على تخطيط الاستثمار في المجالات العلمية والاجتماعية والثقافية بصفتها البيئة الأساسية اللازمة لإدارة وتنفيذ مختلف المشاريع.

٥- تحديث التشريعات المختلفة التي تحكم سير العمل في الأجهزة الحكومية المختلفة بما يتناسب مع التغيرات المستجدة في المجتمع.[١]

٦- تعميق النظر إلى العمل الإداري باعتباره عملاً مهماً يحتاج إلى جهد فكرى كبير.

٧- تعميق النظر إلى عملية التطوير الإداري بمنظور عام وشامل وعدم اعتباره مجرد عمل تدريبي فقط.

٨- دعم المستوى الفني والتخصصي في مجالات التطوير والتدريب.

٩- العمل على ترجمة المعارف المكتسبة إلى مهارات فعلية يمكن تطبيقها وتوظيفها من خلال خطة التطوير الإداري.

١٠- البعد عن تضخيم الأجهزة الإدارية بما يتعدى حدود المعقول.

١١- الاستمرار في تبنى ودعم خطط التطوير للوصول إلى أرقى وأفضل الأهداف.

هذا ويلاحظ أن هناك طريقتين أساسيتين لإعداد هذه الخطة هما:-

١. خطة تطوير ارتجالية:[٢]

وهى الخطة التي تبنى على الارتجال والتغيير السريع بهدف تحقيق نتائج سريعة أو أبعاد الأضواء المسلطة على مشكلة ما في الجهاز

---

(١) طلال محمد سعيد طوله – التخطيط للتطوير الإداري – مرجع سبق ذكره.

(٢) أسامة عبد الرحمن – البيروقراطية النفطية – مدخل إلى إدارة التنمية في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط – مؤسسة بيروت للتجليد والطباعة – بيروت ١٩١٣

الإداري، وفائدة هذا النوع من التخطيط يظهر في سرعة الحل ولكن مع عدم استمراريته فهو يعتبر كالمسكن الذي يعطى للمريض لتهدئة ثورات الألم وحالما يختفي مفعول هذا المسكن يعود الألم إلى الظهور بشكل أكثر استفحالاً. أما خطورة هذا النوع من التخطيط فيكمن في الاتجاه نحو حل المشكلة دون البحث عن أسبابها ومسبباتها، والتبصر في جوانبها المختلفة والدوافع وراء ظهورها والآثار المترتبة على استمرارها في الجهاز الإداري. لهذا ينشأ من جراء هذا الحل السريع قصور ومشكلات جانبية كثيرة، كل ذلك سببه يرجع إلى الارتجالية وعدم إدراك مفهوم التخطيط وأن القدرة على التخطيط والتنفيذ في هذه الحالة تكون قاصرة.

فتنشأ بذلك المشكلات في الأجهزة الإدارية كعدم إنجاز المشروع في الموعد المحدد، أو قصور الاعتمادات المقررة عن التكلفة الإجمالية أو بناء المرافق العامة دون تهيئة العدد الكافي من القوى البشرية الضرورية. وتظهر محاولات الترقيع المتكررة والإضافات الفورية لإصلاح ما يمكن إصلاحه.

ويعيب هذا النوع أيضاً عدم التزام الجدية في عملية التطوير فالأعمال والجهود التي تبذل للتطوير عادة ما تتجه نحو الاهتمام بالمظهر دون الجوهر في الإنجاز. حتى أن المحلل لمثل هذا الوضع يظن أن الهدف من التطوير هو الغاية أو كسب نفوذ شخصي أو مأرب سياسي. كما يظهر العيب أيضاً في سطحية المبادئ التي يعتمد عليها التطوير كالاكتفاء بالمبادئ وإظهارها وإعلانها وإقرارها في قوانين وأنظمة واجبة النفاذ من وجهة النظر التشريعي دون العناية بتنفيذها فعلاً مما يبقى على الوضع السئ في الأجهزة الإدارية ويزيد من كثرة التذمر والمطالبة بالإصلاح.

٢. خطة التطوير المنهجي[1]

تتسم خطة التطوير المنهجي باستخدام أسلوب البحث العلمي الذي تتمثل فيه القدرة على التصور الكلى لرؤية واستيعاب مجمل المشكلات الإدارية والتعمق في دراسة جوانبها المختلفة للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لتطوير العمل وتحسينه.

ويتميز التطوير المنهجي أيضاً بأنه لا يواجه مقاومة من قبل الأفراد، والسبب في ذلك يرجع إلى كونه ينبع من نفس الأفراد ولا يأتي بشكل مفاجئ من الخارج، ويؤكد هذه النظرة (KANTER) حيث يقول كلما كان التطوير يأتي من الخارج بشكل مفاجئ كلما كانت مقاومته أكبر من قبل الأفراد الذين يشملهم ذلك التغيير.

كما يساعد التطوير المنهجي على تنمية مهارات وقدرات المشاركين في عملية التطوير بطريقة غير مباشرة علاوة على تنمية مشاعرهم تجاه إنجاح عملية التطوير.

وتتلخص خطوات خطة التطوير المنهجي في الآتي:

أولاً: تحديد الظاهرة أو المهمة الإدارية المراد تطويرها على اعتبار أن هناك مشكلة. فتحدد تلك المشكلة تحديداً دقيقاً ويتم معرفة نطاقها وطبيعتها، وذلك بالاعتماد على مؤشرات معينة مثل ضعف الأداء وانخفاض مستوى الإنتاج أو الفشل المتكرر في تنفيذ البرامج أو الاستخدام السئ للموارد المتاحة وغير ذلك من المؤشرات.

---

(١) محمد سعيد طوله – أساليب التخطيط الإداري – مجلة الإدارة العامة – الرياض معهد الإدارة العامة ع ٦٧ س ٣٠ ١٤١١ هـ

ثانياً: جمع وتحليل المعلومات الضرورية عن المشكلة وذلك عن طريق المسح الميداني لواقع الجهاز الإداري بحيث يحدد الواقع الفعلي ، الجوانب الإيجابية فيه وكذلك الصعوبات الحالية مع بيان أوجه القصور فيه ومدى تأثير هذه المعلومات على الجهاز الإداري داخلياً وخارجياً. "ثم يتم بعد ذلك تحليل تلك المعلومات وتصنيفها وجدولتها بهدف تحديد العلاقات بينها وتسهيل عملية تفسيرها واستنباط النتائج حولها" بغرض استخدامها في صياغة الافتراضات المتعلقة بالمشكلة أو الظاهرة الإدارية المراد تطويرها.

ثالثاً: وضع الافتراضات وصياغتها على ضوء المعلومات المجمعة والمحللة عن الوضع المراد تطويره. وعادة ما يكون هناك أكثر من افتراض حوله. ويراعى في الافتراضات أن تتناول المؤثرات في الجهاز الإداري بجانبيه الداخلي والخارجي كأن يفترض على سبيل المثال:

- أن سبب عدم إنجاز المعاملات يرجع إلى عدم التزام الجمهور في مراجعة الموظفين المختصين في الجهاز مما يترتب على ذلك ضياع الوقت وإعاقة العمل.
- أن سبب عدم إنجاز المعاملات يرجع إلى أن عدد العاملين في الجهاز غير كاف بالنسبة لضخامة العمل اليومي.

ولا يكتفي بوضع صياغة الافتراضات بل يجب تحليل هذه الافتراضات وتصنيفها وتبويبها حسب أولويتها واستنباط النتيجة التي قد تكون أحد الاحتمالات المفترضة ثبوتاً أو نفياً للفرضية.

رابعاً: **تحديد الإجراءات التطويرية** والتي تأتى بعد التأكــد مــن الســبب الحقيقي للمشكلة. وقد تكون الإجراءات التطويريــة علاجيــة لحــل المشكلة فيؤخذ بذلك في الاعتبار ملائمة الحل للمشكلة وقلة تكاليفــه والمدى الزمني لاستمراره والإمكانيات البشــرية ومعــايير الكفــاءة المناسبة لذلك.

كما أن الإجراءات التطويرية قد تكون وقائية كعمل احتياطات لمنــع وقوع الجهاز في خطأ معين أو لمنع تكرار حدوث خطأ ثم تصحيحه.

خامساً: **التنفيذ والمتابعة** وهما أهم خطوات التطوير فلكــي يــتم تطبيــق الإجراءات التطويرية لابد من وضع جدول مبرمج واضــح المعــالم ومحدد التكاليف لتنفيذ تلك الإجراءات، والعمل أيضاً علــى وضــع أسلوب مناسب لمتابعة التنفيــذ بهــدف معرفــة الجوانــب الســلبية والإيجابية المحتملة من جراء تنفيذ التوصيات.

وأيضاً بغرض اتخاذ ما يلزم لإدخــال التعــديلات المناســبة علــى التوصيات خلال فترة التنفيذ لضمان تحقيق أكبر قدر ممكــن مــن النتائج الإيجابية.

هذا وتأخذ خطة التطوير المنهجي الشكل التالي[١]

(١) د. أحمد ماهر – مرجع سبق ذكره.

(١) التشخيص المبدئي: يتكون هذا التشخيص من ثلاث مراحل:

١-مجموعة من المقابلات الثنائية بين مدير المصانع وما يتبعه مباشرة من مديرين ورؤساء أقسام.

٢-مقابلات جماعية من المجموعة السابقة مجتمعة، وذلك لمعرفة رأيهم عن مشاكل العمل، وأولويات هذه المشاكل والإمكانيات المتاحة للحل، والقيود والصعوبات المحيطة بالحل.

٣-مقابلات بين مستشارين الشركة في التطوير التنظيمي مع مدير المصانع والمديرين التابعين له، وذلك لوضع الخطة الأساسية للتطوير التنظيمي والمناسبة لمصانع الشركة.

(٢) تشكيل وتدريب فرق الدراسة: يتم تشكيل فرق عمل تضم حوالي ٢٥ فرداً من العاملين والمشرفين ورؤساء الأقسام كما يتم تعريض هذه الفرق إلى برامج تدريبية تستمر إلى ثلاثة أيام تقريباً، وتهدف إلى رفع المهارات الفردية والجماعية في الاتصال.

(٣) جمع البيانات. يطلب من رؤساء الأقسام ملء قائمتين للأسئلة. الأولى تركز على إنتاجية الأقسام وطريقة الأداء. والثانية تصف سلوك العمال والمشرفين عليهم. ويتم إعداد هذه البيانات وتبويبها وعرضها بشكل مفهوم تمهيداً للخطوة رقم ٤.

(٤) مناقشة البيانات. يتم مناقشة البيانات في اجتماعات مع العاملين والمشرفين ورؤساء الأقسام، وذلك لتحديد مجالات المشاكل، وتحديد أهم المشاكل، والتوصل إلى اقتراحات الحلول التي توصى بتغييرات محددة.

(٥) **وضع خطة التغيير.** بناءا على المناقشات السابقة، يتم وضع خطة لتغييرات محددة تشمل: ما هي الأشياء الواجب تغييرها؟، وما هي أدوات التغيير؟، ومن المسئولين عن التغيير؟ وما هي الجداول الزمنية للتغيير؟.

(٦) **بناء فرق العمل.** يقوم العاملون والمشرفون ورؤساء الأقسام بالاجتماع لمناقشة خطط التغيير، ومشاكل التنفيذ، والصعوبات التي تواجه الأفراد والأقسام. ويتم ذلك داخل أقسام المصانع، وخطوط الإنتاج، والعنابر، والورديات كل على حدة.

(٧) **تنمية العلاقات الجماعية.** تقوم جماعات العمل ذات الصلات الاعتمادية على بعضها البعض بالاجتماع لمدة يومين، وذلك لمناقشة العلاقات بينها ولتحديد سبل الاتصال والتعاون المشترك.

(٨) **التنفيذ.** ويعنى هذا تطبيق التغيير، والاستخدام المستمر لأدوات التغيير، والاستمرار في خطوتي (٦) و (٧) لضمان سلامة التنفيذ.

(٩) **المتابعة.** وتضم هذه الخطوة جمع معلومات عن نواتج العمل، ويتم ذلك بعدة طرق.

١- ملء قائمة أسئلة عن رأى المشرفين والرؤساء عن مدى التطور في الإنجاز وفعالية الأداء.

٢- ملء قائمة أسئلة عن رأى المشرفين ورؤساء الأقسام والعاملين عن التطور في سلوك العمل والتصرفات اليومية والعلاقات الشخصية والجماعية.

٣- فحص بيانات وإحصاءات عن الأداء والإنتاجية وذلك من الحسابات الختامية وتقارير الأداء

وفيما يلي نموذجاً عملياً على تطبيق تلك الخطة[١]

فلو فرضنا أن هناك مشكلة يعانى منها الجهـاز الإداري الخـاص بإصدار رخص السير في المرور. وكثر حولها الشكاوى والملاحظات من قبل المراجعين والمسئولين في الجهاز.

فالخطوة الأولى هي تحديد المشكلة أو المهمة المراد تطويرها وذلك بالاعتماد على المؤشرات الدالة على طبيعتها ونطاقها وليكن التحديد على النحو التالي:

* تأخر إنجاز معاملات رخص السير بالنسبة للمراجعين في إدارة المرور بمعدل (٢٠) رخصة سير يومياً.

وتتلخص الخطوة الثانية في جمع وتحليل المعلومات حول المشـكلة وذلك بالقيام بمسح ميداني لدائرة المرور والبحث عـن حقيقـة المشـكلة والوسائل المساعدة في ذلك كثيرة فقـد يكـون الاسـتعانة بالاسـتبيانات وتوزيعها على المراجعين مفيداً في إظهار صحة المعلومات وقـد يكـون للمقابلات الشخصـية مع الموظفين والمراجعين معا أثر فعال في الوصول إلى دقة المعلومات. ويمكن أيضاً تتبع سير إجراءات إظهار رخصة السير والوقوف عن كثب في أخذ المعلومات. وعن طريق تجميع هذه المعلومات وتحليلها وتبويبها يمكن الاعتماد عليها في وضع الافتراضات.

---

(١) عاصم الأعرجي – نظريات التطوير والتنمية الإدارية – بغداد – جامعة بغداد ١٩٨٧

أما الخطوة الثالثة فهي صياغة فرضية أو أكثر في ضوء المعلومات المحللة .. فمثلاً:

فرضية (١) : أن سبب تأخر إنجاز رخص السير يرجع إلى عدم التزام المراجعين في مراجعة موظفي المرور مما يترتب على ذلك ضياع الوقت وإعاقة العمل.

فرضية (٢) : أن سبب تأخر إنجاز رخص السير يرجع إلى بطء ومحدودية ودقة عمل الموظفين قياساً بالطبيعة الفنية لرخص السير.

فرضية (٣) : أن سبب تأخر رخص السير يرجع إلى نقص عدد من الموظفين في الإدارة مقابل ضخامة العمل اليومي.

فرضية (٤) : أن سبب تأخر رخص السير يرجع إلى اثنين أو أكثر من الفرضيات الثلاثة السابقة.

ولا يكتفي بصياغة الفرضيات بل لابد من تصنيفها حسب أهميتها ودرجة مصداقية كل فرضية ومن ثم تحليلها، فقد تأخذ الفرضية الثانية المركز الأول في التصنيف ومن ثم تتبعها في المركز الثاني الفرضية الثالثة وتكون الفرضية الرابعة في المركز الثالث في التصنيف وأخيراً الفرضية الأولى في المركز الرابع في التصنيف.

وعلى ضوء المعلومات المجمعة حول الفرضيات يمكن الاستدلال على النتيجة والتي يمكن أن تكون أحد الاحتمالات التالية:

أ- ثبوت صحة الفرضية: في حالة إذا تبين الآتي:

- أن عدد الموظفين في الدائرة (١٠) موظفين.

- أن عدد رخص السير المفروض إنجازها يومياً دون أخطاء من قبل الموظف الواحد حسب المعايير المعتمدة هو (١٥) رخصة سير.
- أن عدد رخص السير المنجزة فعلاً بدون أخطاء من قبل الموظف الواحد (١٥) رخصة سير.
- أن عدد رخص السير الواردة للموظف الواحد يومياً (١٧) رخصة سير.

ومن خلال المعطيات السابقة يمكننا الاستنتاج بأن هناك (٢٠) رخصة سير ترد على الإدارة تزيد عن طاقة الموظفين بعددهم الحالي[*] وحيث أن مجموع رخص السير غير المنجزة (٢٠) رخصة سير فإن السبب المطروح حول المشكلة يكون معقولاً.

ب- ثبوت عدم صحة الفرضية : في حالة إذا تبين أن:

- **عدد الموظفين في الإدارة (١٠) موظفين.**
- **عدد رخص السير المفروض إنجازها دون أخطاء من قبل الموظف الواحد حسب المعايير المعتمدة هي (١٥) رخصة سير.**
- **عدد رخص السير المنجزة فعلاً من قبل الموظف الواحد هي (١٥) رخصة سير.**

---

[*] - يتم حساب عدد الرخص الزائدة بالطريقة التالية:
عدد الموظفين × عدد رخص السير الواردة
(١٠ × ١٥= ١٥٠)
(١٠ × ١٧ = ١٧٠)
وعن طريق حساب الفرق يكون عدد الرخص الزائدة = ١٧٠ ـ ١٥٠ = ٢٠

- عدد رخص السير الواردة للموظف الواحد يومياً (١٥) رخصة سير.

ومن خلال المعطيات في الفقرة يتبين أن عدد الموظفين يعتبر مناسباً لعدد رخص السير الواردة للإدارة، وأن عدد الرخص المنجزة مطابق للمعايير المعتمدة. وتجدر الإشارة إلى أن المعطيات لم تشير إلى أن رخص السير المنجزة خالية من الأخطاء أم لا باعتبار أن القصد من المرحلة التحليلية هنا هو معرفة مدى ملائمة عدد الموظفين مع كمية وضخامة العمل اليومي.

ج- **ثبوت صحة الفرضية جزئياً:** في حالة إذا ما تبين الآتي:

- أن عدد الموظفين في الإدارة (١٠) موظفين.
- أن عدد رخص السير المفروض إنجازها دون أخطاء من قبل الموظف الواحد حسب المعيار المعتمد (١٥) رخصة سير.
- عدد رخص السير المنجزة فعلاً من قبل كل موظف يومياً (١٥) رخصة سير.
- عدد رخص السير الواردة للموظف الواحد يومياً (١٦) رخصة سير.

يظهر من المعطيات أعلاه أن هناك (١٠) رخص سير ترد يومياً زيادة عن طاقة الموظفين وعما هو مقرر للإنجاز. وقد يكون ذلك سبباً واقعياً لتأخر (١٠) رخص سير من مجموع (٢٠) رخصة سير غير منجزة يومياً (وهو يمثل مشكلة البحث) وهذا يدل على أن الفرضية صحيحة جزئياً.

يلي ذلك الخطوة الرابعة والتي عن طريقها يمكن تحديد الإجراءات التطويرية للظاهرة المدروسة، ولتطبيق هذه الخطوة نأخذ الاحتمال (أ) كمثال في استخدام الإجراءات التطويرية وعادة **نأخذ في الاعتبار البديل الأكثر أمناً والأقل تكلفة وليكن البديل على النحو التالي:**

عدد ساعات العمل اليومية لإنجاز ٢٠ رخصة قيادة سير إضافية يومياً بالجودة المطلوبة مع الأخذ في الاعتبار أن عدد ساعات العمل اليومي (٧) ساعات. ليكون بذلك عدد ساعات العمل الإضافية المطلوبة كإجراء تطويري وقائي لمنع تكرار تأخير إنجاز الرخص وتراكمها هو كالتالي $\frac{20 \times 7}{15}$ = 9.3ساعة.

أما عدد ساعات العمل الإضافية المطلوبة من كل موظف يومياً فهي $\frac{9.3}{10}$ = 0.93 ساعة.

إذن عدد ساعات العمل المطلوبة يومياً من كل موظف لتفادى حدوث حالات تأخير رخص السير هي (٧ + ٠,٩٣ = ٧,٩٣) ساعة عمل.

أما إذا كانت الظاهرة متكررة (خمسة مرات تقريباً) والهدف هو إزالة تكرارها فالإجراء التطويري العلاجي يكون على النحو التالي:

(٥ × ٢٠ = ١٠٠) رخصة سير متأخرة ومتراكمة.

ويكون بذلك ساعات العمل المطلوبة لإنجاز الرخص المتراكمة هي $\frac{100 \times 7}{15}$ =46.7 ساعة عمل.

ولحساب عدد الساعات الإضافية المطلوبة من كل موظف ولمدة يوم واحد للقضاء على هذه الظاهرة فإنه سيتم قسمة عدد ساعات العمل

المطلوبة لإنجاز الرخص المتراكمة على عدد من الموظفين في الإدارة $\frac{46.7}{10}$ = 4.67 ساعة عمل.

ويمكن أن تجتمع الإجراءات الوقائية والعلاجية مع بعضها البعض في عملية التطوير كما يمكن فصل كل منها على حدة، والشيء المهم هنا هو تحقيق التطوير الإداري بالنسبة للمنظمة ومن أمثلة التطوير الوقائي ما يلي:-

- تنمية مهارات الموظفين لزيادة أكبر عدد ممكن من المعاملات.
- تشجيع الموظفين عن طريق المكافآت المادية والمعنوية.
- تنويع أساليب الرقابة والتوجيه لمنع تكرار مثل هذه الظاهرة.

وأخيراً تأتى مرحلة لتنفيذ والمتابعة، ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج يتناسب مع التطوير المقترح ويكون محدد التكاليف بحيث لا يسمح للارتجال في وضع التقديرات المادية لبرنامج التطوير. ويتم أيضاً في عملية التنفيذ والمتابعة فحص وتقييم كل من الهدف والمهمة، والإجراءات المتبعة في مرحلة التطوير.

وعادة ما تقارن نتائج الأداء الحالي عند التطبيق بالأهداف المرغوب تحقيقها فإذا كانت النتائج متقاربة أو تفوق الأهداف المرغوبة عندئذ قد يفترض المطور الإداري أن الأهداف بما تتضمنه من مهام وإجراءات ملائمة لما خطط لها.

إن إتباع الخطوات المشروحة أعلاه تقود إلى وضع خطة أخرى متكاملة تشمل جهاز المنظمة بأكمله بدل من قصرها على جزء أو وحدة في الجهاز الإداري، وهذا يتم بالتأكيد في ظل مراعاة طبيعة المهام المراد

تطويرها والوصل بها إلى رقم معين من الأداء. ولا تقتصر فائدة هذه الخطوات على تطوير الجهاز الإداري فحسب بل تتعداها إلى المشرفين والإداريين فهي تعمل على توسيع مداركهم وتطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم من خلال المشاركة في وضع الخطة وتنفيذها.

عزيزي الدارس

انتبـــــه

تتمثل الأطراف المسئولة عن التطوير فى فئتين:

الأول: الأطراف المسئولة عن تخطيط وتنفيذ عمليـــات التطـــوير ومتابعة التنفيذ.

الثانية: الأطراف المبادرة بالتطوير

أما عن **الفئة الأولى** فقد تسند عملية التطوير التنظيمى عادة إلى أشخاص اما من داخل المنظمة أو الى مكاتب متخصصة من الخارج وبصفة عامة هناك ثلاثة أطراف للتدخل يمكن أن تستخدم فى التطوير التنظيمى.

* **المكاتب أو الخبراء الخارجيين** وينظـــر الـــيهم كـــافراد عاملين فى المنظمة بصفة مؤقته حيث أنهم يرتبطون فقط بفتـــرة تطبيق عملية التطوير المطلوبة.

* **خبراء التغيير الداخلى** وهم عبارة عن أفـــراد يعملـــون أساسا فى المنظمة ويكونون على دراية بالمشاكل التى تتعرض لها المنظمة.

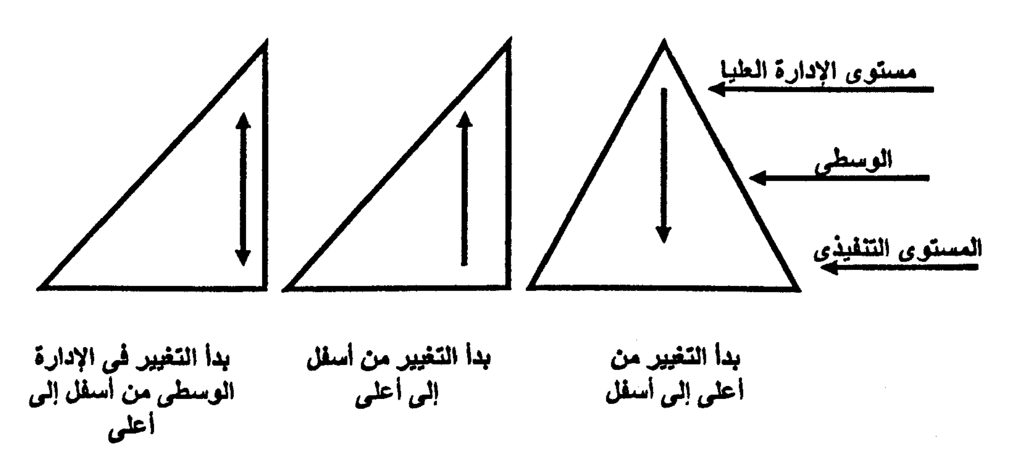
* الخبراء الخارجيين او الداخليين حيث يمكن استخدام مجموعة من الخبراء العاملين بالمنظمة أساسا بجانب الاستعانة ببعض الخبراء الخارجيين ومن ثم تكوين فريق جماعى لإعداد تنفيذ برامج التطوير التنظيمى ومتابعة تنفيذه ويحقق هذا الأسلوب أكبر قدر من المزايا من كلا من الأسلوبين السابقين. ولكل شكل من الأشكال السابقة للتدخل مميزاته وعيوبة ويتم إختيار الشكل الذى يتلائم مع الظروف وإمكانيات كل منظمة.

اما عن الفئة الثانية فتتمثل فى الأطراف المسئولة عن المبادرة بالتغيير ومن ثم تحديد من أين يبدأ التغيير.

وإن ترجمة الباعث على التغيير الى تغيير فعلى يعتبر مهمة صعبة ومفيدة حيث يتطلب بعض الأفراد المتخصصين فى ذلك المجال وقد تبدأ بعض التغيرات من قمة التنظيم بينما يقع البعض الأخر فى نطاق مسئولية الإفراد فى المستوى الإدارى الأدنى.

ويوضح الشكل التالى نماذج المبادرة المتغيرة.

نماذج المبادرة المتغيرة



بدأ التغيير من أعلى إلى أسفل

بدأ التغيير من أسفل إلى أعلى

بدأ التغيير فى الإدارة الوسطى من أسفل إلى أعلى

نماذج المبادرة بالتغيير من اعلى إلى أسفل:

من الطبيعى أن نجد بعض التغيرات التى تبدا دائما من قمة التنظيم فالرؤساء فى مستوى الأدرة العليا يركزون الكثير من اهتماماتهم على البيئة المحيطة بالتنظيم وبالتالى فإن التغيرات فى ذلك المستوى تكون مرتبطة بالمشاكل والفرص البيئية وتتضمن تلك التغيرات التغيير فى الإستراتيجية العامة للمنظمة أو التغيير فى الهيكل التنظيمى للتكيف مع الحاجة البيئية.

نماذج المبادرة بالتغيير من الإدارة الوسطى:

تبدأ بعض التغييرات التنظيمية من خلال أعضاء مستوى الإدارة الوسطى وبصفة خاصة من خلال الموظفين الاستشاريين أو التنفيذيين فى ذلك المستوى وبينما يركز بعض الأعضاء فى هذا المستوى على التغيير المرتبط بالبيئة الخارجية فإن البعض الأخر يركز على التغيير المرتبط بالعمليات الداخلية.

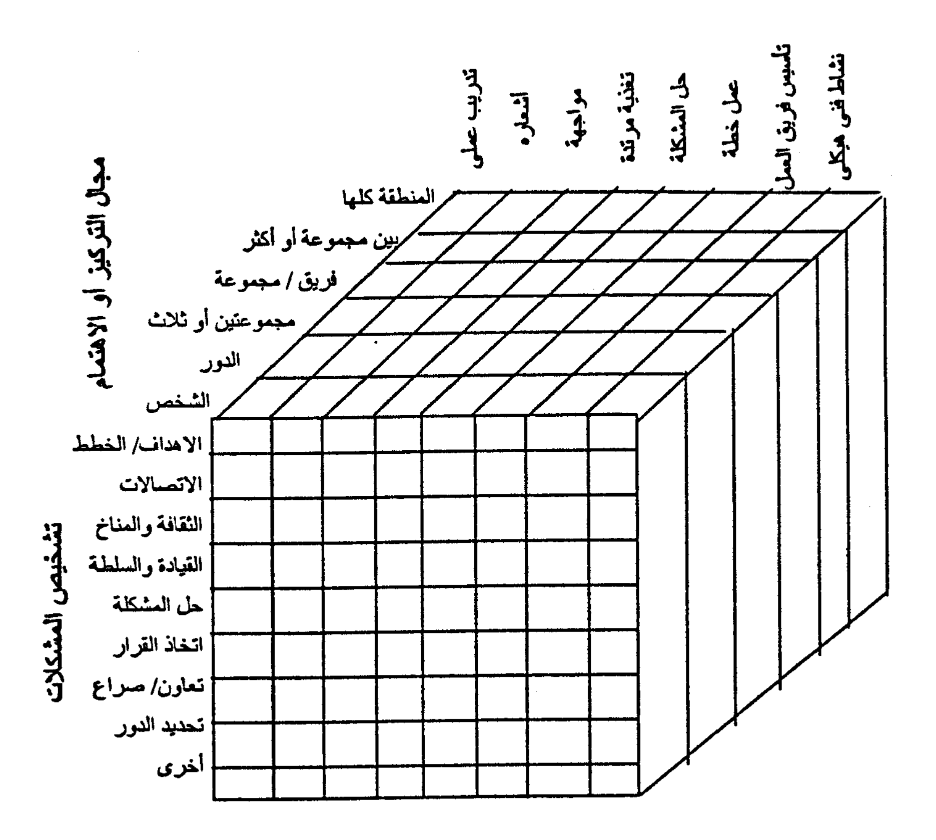
نماذج المبادرة بالتغيير من أسفل إلى أعلى:

قد يبدأ التغيير التنظيمى المخطط من خلال الإدارة فى المستوى التنفيذى حيث يكون العاملون أكثر دراية بالمشكلات الداخلية والفرص المختلفة. وقد تشجع الإدارة العليا بدء التغيرات من المستوى الفنى وربما لا تشجعها وقد تسمح الهياكل التنظيمية لأعضاء الإدارة الدنيا بتوصيل أرائهم ومقترحاتهم للإدارة العليا وقد لا يستطيع العامل توصيل تلك الأراء الأمر الذى يجعلهم يلجئون لتقديم الشكاوى أو التباطؤ فى أداء العمل او القيام بالإضطرابات وأعمال التخريب. وبصرف النظر عما كان التغيير يبدأ من قمة التنظيم أو من الإدارة الوسطى أو من المستوى التنفيذى فإن المبادر بالتغيير يجب أن يحصل على الإلتزام الأفراد فى المستويات الأخرى فالرؤساء فى الإدارة العليا لا يمكن ان يديروا عملية أحداث التغيير بفاعلية بواسطة فرضه فى العاملين وكذلك فإن المبادرين بالتغيير فى المستوى الأدنى فى حاجة الى إقناع المديرين فى قمة التنظيم بمقترحاتهم المختلفة.

عزيزى الدارس

انتبـــــه

وصف Schmuck and Miles[1] عملية التدخل لبرنامج التطور التنظيمى فى ضوء ثلاثة أبعاد وهى المشكلة، مجال الإهتمام، وشكل التدخل ويوضح الشكل التالى هذه الأبعاد.



---

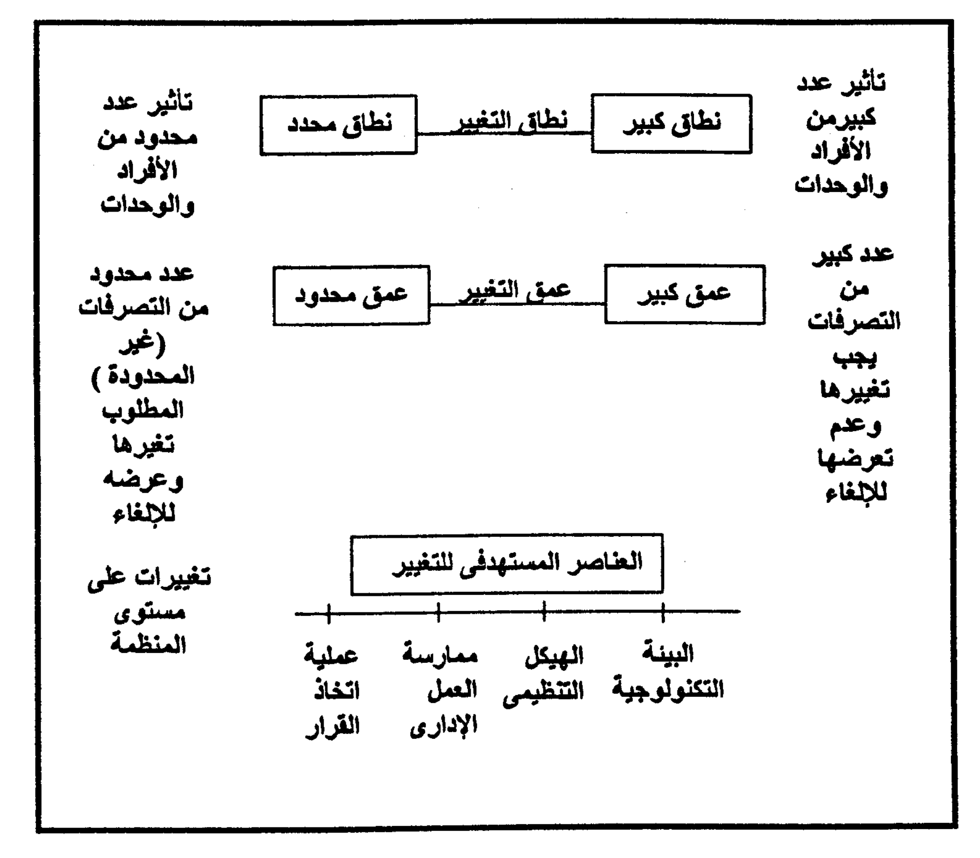
(١) Richard A.O. Schmuck and Matten B.O. Miles, "Organixational Development in Schools"., Lajolla, CA. University Associaties, ١٩٧١

ويتضح من الشكل السابق التداخلات فى برنامج التوير التنظيمـــى فنرى على يسار المكعب المشكلات التي تم تشخيصها وقد تتضـــمن تلـــك المشكلات الصعوبات التى تواجه المنظمة فى وضع الأهـــداف الخطـــط، الإتصالات، المناخ التنظيمى وغيرها وقد تنشأ المشكلات نتيجـــة لإنشـــاء وحدة عمل جديدة بالمنظمة أو اندماج بعض الشركات أو إعادة تنظيم إحدى الشركات.

عزيزي الدارس

انتبـــــه

يمكن تلخيص ابعاد التطوير التنظيمى فى الجدول التالى



بيان ببعض بدائل التغيير التنظيمى المخطط وفقا لنطاق وعمق العناصر المستهدفة للتطوير

ويمكن تطوير القول بان تحديد مجالات التطوير المطلوبـــة انمـــا يتوقف على نطاق التغيير والعمق المطلوب فى عملية التطـــوير وأيضـــا العناصر التى يستهدفها التطوير.

مداخل التطوير التنظيمي

أولاً: إعادة الهيكلة

❖ يقصد بإعادة الهيكلة مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاية الأداء ... أي أن إعادة الهيكلة تشتمل على[1]:-

أ- هدف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها تكلفة عنصر العمل.

ب- تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.

ج- وضع السياسات التي تساعد على حسن استخدام الموارد المتاحة وزيادة الإنتاجية بما يحقق كفاءة الأداء .

❖ المؤشرات الدالة على الحاجة إلى إعادة الهيكلة:

١. عدم التحديد القاطع للمسئولية مما يخلق ثغرات تسهل الانحراف.
٢. فقدان التوازن بين جانبي السلطة والمسؤولية نتيجة تضخم الأولى على حساب الثانية مما يؤدى إلى ديكتاتورية ممارسة السلطة والانحراف بها.
٣. قصور الأدوات والإجراءات الرقابية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.

---

[1] د. عايدة زين خطاب – استراتيجيات إعادة الهيكلة في ظل ظروف المنظمة – المؤتمر الخامس – الإدارة وسرعة التغيير – مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

٤. عدم شفافية إجراءات اتخاذ القرارات مما يرفع من احتمال سوء استعمالها.
٥. ضعف الاتصال أو تعثر قنواته وتعقد إجراءاته.
٦. تخلف القيادات الإدارية وضعف تأثيرها على العاملين والمرؤوسين.
٧. سوء التربية الاجتماعية والقومية وتخلف المناخ الاجتماعي العام السوي.
٨. ضعف المستوى المادي للوظيفة الحكومية.
٩. عدم كفاية نظم الحوافز المادية والأدبية المعمول بها.
١٠. سيطرة الشعور بالقلق النفسي وعدم الأمان لدى العاملين بالمنظمة.
١١. إحساس العاملين في الأجهزة البيروقراطية بأن هذه الأجهزة أداة للسيطرة والتسلط، وليست أداة لخدمة المجتمع.
١٢. التضخم في عدد العاملين في وظائف معينة والنقص الواضح فيهم في وظائف أخرى.
١٣. رجحان المعايير الشخصية غير الموضوعية في العمل الإداري.
١٤. قلة المدربين من ناحية، وعدم الاستفادة الكاملة من هذه القلة من ناحية أخرى.
١٥. التوسع في القيود الإجرائية التي تتحكم في أداء العمل الإداري.
١٦. التمسك بحرفية القوانين واللوائح بما يعطل تحقيق الأهداف المرجوة منها.
١٧. عدم التقدير الكافي لقيمة الوقت كعنصر حيوي من عناصر العمل الإداري.

١٨.شيوع المناخ الإحباطي الذي يهبط بالروح المعنوية.
١٩.تفشى الفساد في الأجهزة الحكومية وضعف الحافز المادي وغموض الأهداف.
٢٠.صعوبة التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية وبطء الاستجابة للمستجدات والمتغيرات.
٢١.الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة أو الإنتاج.
٢٢.الجنوح نحو النمطية بين الأجهزة الإدارية المختلفة.
٢٣.عدم الاعتماد على الأساليب العلمية والاكتفاء بالتقليد والارتجال الشخصي.
٢٤.إضفاء طابع السرية الشديدة على الأعمال الإدارية مهما كانت بسيطة.
٢٥.الافتقار إلى الروح الديمقراطية واحترام الحقوق والحريات العائدة للأفراد.

❖ الأنماط التي يمكن أن تتخذها إعادة الهيكلة[1]

أ. تغير شكل الهيكل العام للتنظيم

الأعراض التنظيمية التي تشير إلى وجود خلل تنظيمي

(١) اختلاف التنظيم الفعلي عن التنظيم الرسمي.

وهذا يعنى وجود تنظيم غير رسمي قائم يختلف عن التنظيم الرسمي. والمشكلة الأساسية التي عادة ما تظهر في صورة تنظيم غير رسمي هي عدم الالتزام بالتسلسل الرئاسي الموجود في المنظمة. مثال ذلك قيام المدير العام بإصدار أوامر مباشرة إلى مرؤوسين في أقسام معينة بدون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين في هذه الأقسام وهذا يشكل مشاكل كثيرة منها التعارض في إعطاء أوامر وعدم تساوى السلطة مع المسئولية وخلافه. ويلاحظ أن هذه المشكلة ظاهرة متفاقمة في الدول النامية بصفة عامة نظراً للمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات في هذه الدول.

يمكن الاستدلال على هذه المشكلة بالطريقة الآتية،

- يستدل على التنظيم الرسمي من الخرائط التنظيمية المقامة.
- يستدل على التنظيم غير الرسمي بالاطلاع على المراسلات بين الإدارات والمستويات المختلفة التي قد تشير إلى وجود هذه المشكلة. يمكن أيضاً سؤال رؤساء الأقسام المختصة عن مدى تواجد هذه المشكلة، أي عن ماهية التبعية الفعلية لأقسامهم. وأحد الحلول الممكنة

---

[1] د. سمير محمد يوسف – إدارة المنظمات – مؤسسة شباب الجماعة الإسكندرية.

في مثل هذه الحالة هو إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي بحيث تخلق تبعية فعلية تماثل التبعية غير الرسمية القائمة طالما كان هذا الحل يتناسب مع ظروف المنظمة.

(٢) مدى تناسب التنظيم القائم مع ظروف المنظمة:

يتطلب هذا دراسة التغييرات التي طرأت على نشاط المنظمة من حيث حجم أعمالها وتنوعها وانتشارها جغرافياً ومدى تناسب التنظيم القائم مع هذه الظروف الجديدة. يمكن القول بصفة عامة أن إتباع مبدأ اللامركزية في التنظيم يكون مناسب وذلك في مثل حالات انتشار المنظمة جغرافياً وإمكانية تخصيص المصروفات والإيرادات الخاصة بكل منطقة جغرافية أو وحدة تنظيمية وذلك حتى يمكن خلق مراكز تكلفة مستقلة، أيضاً كلما كبر حجم المنظمة كلما ظهرت الحاجة إلى مزيد من اللامركزية. يلاحظ بصفة عامة أن المنظمات في بدء عمرها تتميز بشيء من المركزية ثم يمكن بعد ذلك الاتجاه نحو اللامركزية عندما تستقر الأمور بها. فالمنظمة في دور التكوين وإعداد السياسات والاتجاهات تحتاج إلى شئ من المركزية.

القرارات اللازم اتخاذها:

يلاحظ أنه عند إعادة التنظيم يلزم اتخاذ قرار أو أكثر من الآتي:

(١) **تطبيق مبدأ اللامركزيـــة** من عدمه عن طريق خلق وحدات شـــبه مستقلة مالياً.

(٢) **تغيير المستوى التنظيمي** لوحدات معينة عن طريـــق رفعهـــا أو خفضها – ومع ملاحظة أنه عادة ما يفضل مركزيـــة الوحـــدات الرقابية والتخطيطية على مستوى المنظمة ككل.

(٣) خلق مستويات إدارية إضافية، عادة ما يكون ذلك في صورة خلق نواب للمدير العام للمنظمة كل منهم يتولى الإشراف على منطقـــة جغرافية معينة أو على نشاط أساسي من أنشطة الشركة ويتبعـــه الأقسام المتعلقة بهذا النشاط ومثال ذلك في حالة إتبـــاع التنظـــيم السلعي عندما يوكل لكل نائب الإشراف على مجموعـــة ســـلعية معينة.

ب. تحديد انتماء نشاط معين إلى قسم أو إدارة معينة:

يدخل في هذا المجال الموضوعات الآتية:

- إلغاء أو إضافة أنشطة معينة.
- فصل أنشطة من أقسام وضمها إلى أقسام أخرى.

الأعراض التشخيصية:

حتى يمكن اتخاذ قرار بشأن تحديد الانتماء الوظيفي لنشاط معين لابد من تشخيص الوضع القائم لتبين مدى وجود خلل معين .. والآتي بعض الأغراض المحتمل وجودها :

(١) عدم قيام الأقسام المختلفة بمسئوليات ضرورية تتعلق بأنشطتها – قد يكون ذلك في صورة تغيب بعض عناصر العملية الإدارية وعلى وجه الخصوص عمليات التخطيط والمتابعة. يلاحظ وجود ذلك بصفة خاصة في منظمات الدول النامية. فمن المتوقع دائماً أن تنغمس الأقسام المختلفة في القيام بالأعمال التنفيذية بدون وجود وظيفتي التخطيط والرقابة. مثال ذلك عدم قيام قسم المشتريات بأعمال التخطيط والمتابعة. وقد يأخذ ذلك صورة أخرى مثل عدم قيام قسم معين بأنشطة أساسية تدخل في صميم اختصاصه مثل عدم قيام قسم الأفراد بوظيفة التدريب.

يمكن الاستدلال على وجود هذه المشكلة بالطريقة الآتية:

- الحصول على وصف للأنشطة التي تقوم بها الأقسام المختلفة.
- مقارنة هذه الأنشطة بقائمة استرشادية للأنشطة المفروض أن تتولاها هذه الأقسام والاستعانة أيضاً بمراجعة لائحة نظام العمل بالمنظمة لمعرفة مدى النص على أنشطة معينة.
- دراسة طبيعة نشاط المنظمة وما إذا كان يستلزم وجود أنشطة معينة.

(٢) تبعية أنشطة معينة لأقسام ذات تخصص تختلف من الناحية الوظيفية. العنصر الحاسم هنا في تحديد التبعية الوظيفية لنشاط معين هو عامل التخصص الوظيفي بالإضافة إلى مكان اتخاذ القرار النهائي. فمثلاً تبعية إعداد الرواتب قد تكون لشئون الموظفين بدلاً من الحسابات. وقد يكون هذا مفضلاً إذا كان تحديد الرواتب يتم بناءاً على جداول ثابتة محفوظة في شئون الموظفين وعلاوات تمنح بصفة دورية تتوقف على مدة الخدمة وتقييم الأداء – وأريد أن أؤكد هنا ضرورة التمعن في طبيعة النشاط وعدم التقيد بصورة مطلقة بالتبعية التقليدية لنشاط معين. فلنفترض مثلاً على سبيل الجدل أن العنصر المتغير في الأجور والمرتبات يمثل جانباً جوهرياً – يمكن أن يكون هذا في صورة إعطاء أوفرتايم وبدلات متفاوتة ومصاريف انتقال وخلافه – تحديد الجانب المتغير من المرتبات والأجور سيعتمد أساساً على بيانات متوفرة لدى قسم الحسابات. قد يفضل في هذه الحالة

الأخيرة إعطاء إدارة الحسـابات دور أكبـر فـي تحديـد الأجـور والمرتبات الشهرية.

(٣) **وجود أنشطة متشابهة في أقسام مختلفة .** مثال ذلك تعـدد وجـود أنشطة السكرتارية في إدارات متعددة. قد يـؤدى هـذا إلـى عـدم الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة.

(٤) **عبء العمل على الأقسام المختلفة.** المفروض من حيـث المبـدأ أن يكون عبء العمل متساوي بين الأقسـام المختلفـة المكونـة لإدارة واحدة. وفى حالة عدم تساوى العبء فلابد أن يكون هناك توازن بين العبء الملقى على قسم معين وعدد العاملين بهذا القسم. بل أنه فـي داخل كل قسم المفروض أن يكون توزيع الأعباء متوازناً مع مؤهلات وخبرة والأجر الذي يحصل عليه فرد معين. وفى واقـع الأمـر أن هدف أساسي من إعداد الأوصاف الوظيفية هو التأكد من وجود هـذا التوازن. ولكن في الحقيقة كثيراً ما نلاحظ في منظماتنـا المصـرية ومثيلاتها في الدول النامية وجود عدم توازن في هذه النواحي ممـا يخلق آثاراً ضارة في المدى الطويل على معنويات العاملين بالقسـم وإمكانية تنمية مقدراتهم المختلفة.

العناصر المحددة:

حتى يمكن تحديد الانتماء الوظيفي لنشاط معين هناك عناصر معينة لا بد من دراستها قبل اتخاذ القرار.

(١) مبدأ التخصص الوظيفي:

المفروض من حيث المبدأ أن الأنشطة التي يحتويها قسم معين تكون متجانسة من حيث التخصص الوظيفي. مثال ذلك نقل نشاط المشتريات والمستودعات من الشئون المالية إلى تنظيم مستقل خاص بالتموين.

(٢) أهمية النشاط:

هل هو نشاط جديد يرغب في إعطاءه اهتمام معين فيفضل عدم دمجه مع وحدة أخرى حتى لا يطغى عليه النشاط الأصلي.

(٣) حجم النشاط:

كلما صغر حجم النشاط كلما كان من الأفضل دمجه مع أنشطة أخرى وكلما كبر حجم النشاط كلما أمكن فصله في قسم مستقل.

(٤) استمرارية النشاط:

إذا كان النشاط مؤقت فيمكن دمجه مع نشاط قائم فعلاً ولا داعي لإنشاء قسم مستقل وذلك بعكس الحال إذا كان النشاط نشاط مستمراً في نشاط طبيعته.

(٥) هل النشاط يخدم قسم واحد أو أقسام عديدة:

فمثلاً بعض الخدمات (مثل الكومبيوتر) إذا كانت تخدم قسم واحد فيفضل تبعيتها لهذا القسم بعكس الحال إذا كانت تخدم أقساماً عديدة. في الحالة الأخيرة ويفضل فصلها في قسم مستقل.

(٦) توفر القيادات اللازمة لقسم مزمع إنشاؤه.

عدم توفر هذه القيادات قد ترغم إدارة المنظمة على إبقاء نشاط معين تحت إشراف قسم قائم وعدم فصله في قسم مستقل.

(٧) احتياجات الرقابة.

من حيث المبدأ المفروض أن تفصل تنظيميا الوحدات التي تتولى الرقابة عن الوحدات التنفيذية التي تتولى تنفيذ العمل. ومن الأفضل هنا التمييز بين ثلاث أنواع من الرقابة: الرقابة المانعة والرقابة المرحلية والرقابة. عادة ما تكون **الرقابة المرحلية** جزءا يصعب فصله عن العمل التنفيذي ذاته وذلك مثل المراجعة الداخلية في القسم نفسه فهي تتم بصورة تلقائية أثناء أداء العمل. أما **الرقابة المانعة** (مثل فحص جودة المواد للتأكد من جودتها قبل بدء النشاط الإنتاجي) أو الرقابة اللاحقة (مثل فحص جودة المنتج النهائي) فيكون لهما شئ من الانفصال عن العمل ذاته. **فبصفة عامة يمكن فصل أنشطة الرقابة المانعة واللاحقة عن الأداء نفسه** ولكن يصعب ذلك في حالة الرقابة المرحلية. والتمييز هنا يكون بناءا على موقع نشاط الرقابة نفسه والترابط الزمني بينه وبين الأداء. فمثلاً الرقابة على الجودة يمكن أن تكون رقابة لاحقة بعد الانتهاء من نشاط معين أو رقابة مرحلية أثناء أداء النشاط منعاً لتراكم الأخطاء. في الحالة الثانية سينتمي نشاط الرقابة من الناحية التنظيمية إلى القسم الذي يتولى الأداء ذاته.

(٨) منع التضارب والتناحر بين الأقسام التي تعتمد على موارد مشتركة حيث يحاول كل منها الاستحواذ على أكبر قدر من هذه الموارد.

يمكن تقليل هذه التضارب عن طريق إعطاء كل قسم موارد مستقلة به وذلك مثل خلق مخازن فرعية تخدم إدارات مختلفة.

(جـ) المدخل التسويقي في إعادة هيكلة العمالة:

يركز المدخل التسويقي علي تحسين المركز التنافسي للشركة لاستيعاب العمالة الفائضة وتعدد البدائل لتحقيق ذلك منها:-

- تقديم منتجات جديدة.
- تحسين نوعية وجودة المنتج.
- تحسين الخدمات الخاصة بالبيع.
- الإهتمام بأبحاث السوق.
- فتح فروع جديدة وأسواق جديدة.
- حسن استغلال الطاقة المتاحة ..... إلخ

(د) أساليب ترك العمل الإختياري:

- الإبقاء علي العمالة الفائضة
- إستخدام وسائل التناقص الطبيعي (الإحالة إلي المعاش، الوفاة، الإستقالة).
- تجميد التعيينات.
- حوافز التعاقد المبكر.
- مكافآت مجزية لترك العمل.
- إعادة توزيع العمالة.
- التدريب وإعادة التدريب.
- النقل
- تجميد الأجور.
- تخفيض الأجور

- مشاركة العمل.
- إنهاء عقود العمل المؤقتة.
- إنهاء عقود الخدمات أو تخفيضها.
- إنهاء الخدمة مؤقتاً مع مساعدات خارجية.
- إنهاء الخدمة مؤقتاً بدون مساعدات.
- التحول الضمن للعمالة من خلال الصناعة.

(هـ) الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين:

عندما لا تحقق الحوافز المقدمة من جانب الإدارة تخفيض قوة العمل بالقدر المطلوب فإن المنظمة تلجأ إلي الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين. ويتطلب ذلك مراعاة القوانين، والنظم النقابية وربط خطة الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين بإحتياجات المنظمة واحتياجات التدريب في المستقبل، مع وضع السياسات التي تساعد علي المحافظة علي الروح المعنوية وروح الإنتماء للعاملين المتبقين.

وقد تبين من الدراسات أن تبني الإدارة لوسائل ترك العمل الإختياري أفضل من الإنهاء الإجباري للخدمة لما لذلك من تأثير علي فعالية التكلفة والصورة الذهنية العامة للمنظمة في المجتمع، وتجنب مقاومة قرارات الإدارة في إعادة هيكلة العمالة، وتحقيق زيادة قدرة الإدارة علي إدارة برنامج إعادة هيكلة بمراعاة الحاجات والمستقبلية من العمالة، والأستجابة السريعة من جانب العاملين، والسرعة في تنفيذ البرنامج

ويتطلب أتخاذ القرار الخاص بإستخدام وسيلة أو أكثر من الوسائل السابقة دراسة التكلفة والعائد والمنافع المرتقبة، وأعتبار إدارة العمالة الفائضة بفاعلية استثماراً يسهم في تحقيق أهداف المنشأة.

(٤) التخصصية:-

تبين من دراسة خبراء البنك الدولي (Svejnar & Terrell, 1991) أن سياسة التخصيصية ببيع بعض الوحدات الإنتاجية أو الشركات للعاملين يسهم إلي حد كبير في حل مشكلة العمالة الفائضة.

يمكن أيضاً في سياسة التخصيصية أن يعهد ببعض الأنشطة إلي القطاع الخاص بإدارتها كما في حالة الصيانة، مما يسهم في معالج مشكلة العمالة الفائضة.

ونظراً لأن التطوير سيتبعه عملية تصحيح إجتماعية يتأثر بها محدودي الدخل والعاملين بالشركات التي سيتم خصخصتها وإعادة هيكلتها فقد وضعت مؤسستي الصندوق والبنك الدوليين "برامج للطوارئ" تمثل شبكات أمان من أجل التخفيف من آثار الإصلاح الإقتصادي والتكيف الهيكلي علي شرائح المجتمع ومساعدة الأفراد علي تحمل أعباء إعادة الهيكلة علي المدى القصير.

وتقوم شبكات الأمان بتنفيذ مهامها من خلال نوعين من الإجراءات.[١]

---

[١] حسين الجمال – برامج الأصلاح الأقتصادي وإعادة الهيكلة الصندوق الأجتماعي للكمية – التجربة المصرية لشبكات الأمان.

ورقة عمل في اجتماع الخبراء حول التعديل الهيكلي والتشغيل في البداية النامية – منظمة العمل العربية – القاهرة – مايو ١٩٩٤

- الإجراءات التنشيطة:

وتشمل إعداد برامج ومشاريع لتوليد الدخل ودعم الأنشطة الإجتماعية وتشمل:-

١. إعانة البطالة.
٢. إعانة إجتماعية.
٣. توفير فرص عمل مؤقتة.
٤. تحفيز العاملين علي التقاعد المبكر.
٥. التأمين الصحي.

- **الإجراءات الإيجابية:**

وتهدف إلي إيجاد فرص عمل جديدة ودائمة وإضافة قيم مضافة للموارد البشرية من خلال تنمية مهارات جديدة ومن ثم تسهيل إستثمارات وإعادة توزيع العمالة في وظائف جديدة، وتشمل هذه الإجراءات الإيجابية.

١. مساعدة الشركات التي تقوم بإعادة هيكلتها كتقديم قروض لبدء مشروعات التدريب والتدريب التحويلي، إيجاد فرص عمل جديدة في سوق العمل.
٢. تقديم الإستشارات بخصوص فرص العمل المتاحة بالسوق بعد حصرها وتسجيلها.

٣. دعم أنتقال العمالة عن طريق مساعدة العمال للقيام بالهجرة الداخلية والأنتقال للمناطق التي تتوافر بها فرص عمل جديدة .

٤. التدريب والتدريب التحويلي.

٥. برامج دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً الشفافية الإدارية[1]

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التى يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية فـــى إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهماتها فى تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمى سليم قادر على مواجهـــة التحـــديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإدارى إلـــى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقـــات التى تواجه التطوير الإدارى كالروتين، والملل، والغموض فـــى أســـاليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية فى العمليات الإداريـــة، من الأمور الهامة الواجب مراعاتها فى الممارسات الإدارية فـــى أجهـــزة الإدارة العامة.

٦- مفهوم الشفافية

ونتيجة لهذه الأهمية للشفافية الإدارية، فقد تناولها العديد من الباحثين والكتاب رغبة فى الوصول إلى تحديد معنى واضح ومفهوم ومحدد لهـــا، وفى هذا يقول نزيه برقاوى فى تعريفه للشفافية بأنها: "الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم صياغتها وسهولة فهمهـــا،

---

(١) المرجع الأساسى لهذا الجزء: د. موسى اللوزى – التنمية الإدارية – مكتبة وائل للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٢ .

هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة فى تنفيذها". [1]

أما عبد خرابشة، فيقول فى تعريفه لها. "إنها تعنى وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع. [2]

ويقول على الشيخ فى تعريفه للشفافية: "إنها الوضوح التام فى اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة. [3]

يستنتج من هذه التعريفات أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وأتباع تعليمات وممارسات إدارية

---

[1] نزيه برقاوى – الشفافية فى عمليات التخصصية – مجلة أخبار التخصصية مجلد رقم (١) العدد (٥) ١٩٨٨.

[2] عبد خرابشة، الشفافية فى الخدم المدنية تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمى الأردنى الخامس، المجلد الثانى، الجمعية العلمية الملكية، ١٩٩٧،

[3] على الشيخ، الشفافية فى الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية، الأسبوع العلمى الأردنى الخامس، الجمعية العلمية الملكية، ١٩٩٧،

واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قـرارات علـى درجـة كبيـرة مـن الموضوعية والدقة والوضوح، وبناءا على ذلك فـإن مفهـوم الشـفافية الإدارية يتضمن :

١- سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، مما يسهل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم بيسر وسهولة.

٢- تعزز الشفافية الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وفعاليتها، من خـلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.

٣- تساعد على تبسيط الإجراءات فى أجهـزة الإدارة وسـرعة الإنجـاز وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين جمهور المراجعين.

٤- تعزز من قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات المحيطة من السياسية والاقتصادية، والاجتماعية.

٥- تساهم بشكل كبير فى مكافحـة الفسـاد الإدارى بأشـكاله المختلفـة، والممارسات الإدارية الخاطئة والعمل على دعـم المسـيرة لتحقيـق التطوير الناجح.

من هذا يتضح أهمية الدور الذى تلعبه الشفافية كمفهوم إدارى حيث تساعد على تحقيق التطوير التنظيمى، الأمر الذى يعنى أن توافر الشـفافية أصبح شرطاً أساسياً فى العمليات الإدارية والتنظيمية، إذا رغبنا بالارتقاء بمستوى إدارتنا وأدائنا، وكذلك تنظيماتنا، رغبة منا فـى الوصـول إلـى مستوى حضارى يساهم فى تحسين المستويات المعيشية للأفراد، ويسـاعد على تحقيق حياة كريمة لهم.

أهمية الشفافية

تظهر أهمية الشفافية من خلال مساهمتها فيما يلى[1]

١. **تحقيق المصلحة العامة**، لأن غياب الشفافية فى بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة، يعتبر سببا رئيسيا للاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة.

٢. **توفير النجاح والاستمرارية** لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله، وخاصة أن وجود الأنظمة يعتبر من الأشياء المهمة، غير أن عدم وضوح أحكام وبنود هذه الأنظمة يؤدى إلى ظهور بعض أشكال الفساد الإدارى، ولذلك، فأنه من أجل مكافحة الفساد، لابد من وجود الشفافية الإدارية.

٣. **المساعدة فى اتخاذ قرارات إدارية صحيحة**، ذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية فى بيئات الأعمال، يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة ولا تستند إلى المرجعية العلمية، الأمر الذى يعرقل عمليات التنمية الإدارية والشاملة، لذلك، فلا بد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية.

٤. **تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها**، ذلك أن انعدام الشفافية فى الأنظمة والقوانين وفى الممارسات الإدارية، له آثار سلبية على

---

(١) عبد الله عليان، أمانى جرار، الشفافية فى الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية، ديوان الخدمة المدنية، الأسبوع العلمى الأردنى الخامس، المجلد (٢)، ١٩٩٧

الاستثمارات من حيث إعاقة وعرقلة المشاريع الاستثمارية، فتعقيد الإجراءات وعدم وضوح الأنظمة والتشريعات، يترتب عليه تراجع الاستثمارات بدلاً من تشجيعها، لأنها أداة رئيسية فى تحقيق التنمية الشاملة والتنمية الإدارية، لذلك لابد من الشفافية لتسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها.

إنعاش السوق المالى.[1]

إن مفهوم الشفافية فى الأنظمة والقوانين المتعلقة بالسوق المالى والجوانب المالية والسياسات الاستثمارية، يؤدى إلى المصداقية، من حيث توافر البيانات والمعلومات المتعلقة بالشؤون المالية، بوضوح ومصداقية، الأمر الذى يترتب عليه تشجيع الاستثمار وتحسين المناخ الاستثمارى وزيادة حركة رأس المال.

فوائد تطبيق الشفافية الإدارية فى بيئات العمل

يترتب على تطبيق مفهوم الشفافية العديد من الآثار الإيجابية، على الأفراد وعلى التنظيمات الإدارية، وهذه الفوائد تبدو لنا مما يلى:

١- أن استخدام هذا المفهوم فى العمليات الإدارية ، يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى فى تقديم الأعمال. كما يؤدى هذا المفهوم إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل

---

(١) عبد خرابشة، الشفافية فى الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمى الخامس، المجلد (٢)، ١٩٩٧

وأوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هى جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.

٢- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يكون أداء الأعمال جماعيا كذلك تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.

٣- يتمتع الأفراد العاملون فى التنظيمات الإدارية المطبقة لهذا المفهوم باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذى يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية، فهذا المفهوم يعطى الحرية للتنظيمات الإدارية باستقدام الكفاءات البشرية اللازمة، إضافة إلى تشجيع المبادرات والإبداعات الفردية، والرقى بالتنظيم إلى مستوى جيد يساعد على تحقيق الأهداف.

٤- يساعد هذا المفهوم على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلا من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية، ولكن ما يلاحظ هنا أن تنظيمات الأعمال الحديثة تتبع التعليم والتدريب، لزيادة مهارات الأفراد العاملين وتوسيع مداركهم بشكل أكثر شفافية وترسيخها فى أذهان العاملين.

٥- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، أى ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وبفاعلية ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، فحتى يلتحق الأفراد بالعمل، عليه الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء الشفاف، وبناء على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً. هذه المعايير المتبعة تشجع روح

المنافسة بين العاملين الأمر الذى يترتب عليه انتشار مبدأ الشفافية الذى يؤدى إلى آثار إيجابية تنعكس على الأداء الوظيفى.

٦- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا يتطلب ضرورة إحداث تغيير فى ثقافة المنظمة، حيث يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية، تشير إلى أن أهم ما فى التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من العقد والروتين.

٧- تقليل الصلاحيات الواسعة فى عمليات اتخاذ القرار، وذلك لتخيف درجة المركزية، كما ويجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل، وأنظمته، وذلك لإعطاء الفرصة لكل بادرة نافعة أن تأخذ دورها فى التطبيق العملى، والعمل على ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين.

٨- العمل على اختيار القيادات الإدارية، ذات النزاهة والأمانة والموضوعية، والانتماء والولاء للمنظمة وللصالح العام، كما ويجب إعداد الدراسات بصورة دورية لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد الانحرافات والممارسات الخاطئة والعمل على تصحيحها، إضافة إلى ضرورة التأكد من خلال الدراسات الاستطلاعية حول تحديد مستويات الأجور لمعرفة مدى توافقها مع المستويات المعيشية، لأغراض تعديلها، حتى يتحقق الرضا الوظيفى، الأمر الذى يعنى المزيد من الشفافية فى بيئات العمل.

شروط تطبيق الشفافية

أن تطبق الشفافية يتطلب بالضرورة توافر شروط مسبقة لكى تستطيع تحقيق أهدافها وهذه الشروط تتمثل فيما يلى:[1]

١- **الإعلان الوظيفى الملزم،** بأن أجهزة الوظيفة العامة والرقابة على الأداء الإدارى والمالى ومكافحة الفساد، هى أجهزة فنية مركزية مستقلة، وقادتها والعاملون بها هم خارج دائرة التسييس.

٢- ضرورة أن يتم احترام مهام وقرارات مجالس الإدارة ولجان التنسيق الوارد النص عليها وعلى تشكيلها تشريعيا، وهى أمور لا يجوز المساس بها كما أن تعطيلها يجب أن يكون موضع مساءلة.

٣- أن يتم تأكيد مبدأ إشهار الذمة المالية لكل من يشغل وظيفة قيادية أو وظائف محدودة تتصل بالمال العام.

٤- ضرورة إلزام كل دائرة بوضع برنامج سنوى للتطوير الإدارى خاص بها، بما فى ذلك إجراءات العمل وخدمة الجمهور ومراقبة الالتزام بذلك ومساءلة المعنيين والإعلان عن ذلك.

٥- العمل على تعديل نظام الخدمة المدنية على نحو يتضمن الحدود الدنيا التالية:

أ. شمول تقييم الأداء والمساءلة ليشمل جميع فئات الموظفين بمن فيهم الفئة العليا.

---

(١) نزيه برقاوى – مرجع سبق ذكره – ص٣٢-٣٣.

ب.التأكيد على مراعاة مبدأ الكفاءة فقط فى اختيار القيادات الإدارية وتحديد الآلية المناسبة لضمان أمنها الوظيفى وتحفيزها ومساءلتها وتقييم أدائها والحيلولة دون تسيسها أو تخريبها.

ج. اعتماد الموظف على الكفاءة فقط ووفق آليات تعتمد على الإعلان المفتوح والخضوع للمراجعة والرقابة والالتزام بالشفافية.

د. تحديد دقيق ومباشر للحقوق والواجبات والمحظورات على الموظف وتوفير آلية واضحة وسهلة للشكوى والظلم.

٦- إن تقييم الأداء التنظيمى للقيادات العليا يجب أن يتصل مباشرة بأهداف الشفافية، ولابد من أن يتحقق دورياً وبشكل منتظم، وأن تتطور آلياته ومعاييره وتشارك فيه أجهزة الخدمة المدنية والرقابة المالية والإدارية وأن تخضع نتائجه للحوار والنقاش وتعلن نتائجه للرأى العام ضمن آلية يتفق عليها.

٧- إعطاء فصل خاص للحوافز لحالات التميز والإبداع والأمانة لدى الموظفين وعلى كافة المستويات.

٨- إعادة النظر فى ظروف وأوضاع العاملين فى القطاع الحكومى.

٩- إعادة هيكلة الأجهزة التنظيمية، حتى تستجيب بصورة أفضل للاحتياجات المحلية فى جميع أنحاء الدولة.

١٠- مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دورى ومعالجة النصوص والفقرات الغير واضحة، إضافة إلى ضرورة معرفة آثار هذه القوانين والأنظمة ومدى مواكبتها للمستجدات الحديثة.

❖ مستويات الشفافية الإدارية

لابد من توضيح وتحديد مجالات عمل الشفافية الإدارية، بشكل يسهل تنفيذها لأهدافها، ولابد من البحث بهذه المجالات، والتى تتمثل فى المستويات التالية:[1]

أولاً: المستوى الذاتى

وفى هذا المستوى فإن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

أ- ضرورة العمل على توعية وزيادة إدراك كل من الموظف والمواطن من خلال تكثيف برامج التوعية حول طبيعة ومهام الإدارة ، والواجبات التي ينبغى على الموظف والمواطن القيام بها.

ب- تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.

ج- تعميم وإعلان كل حالات التميز والنجاح وحالات التجاوز والفشل.

د- إلزام الإدارات بإدخال مفهوم وحدة خدمة الجمهور فى مداخل الإدارات كافة.

هـ- العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات اللازمة لإيضاح الإجراءات.

---

(١) عبد الله عليان، أمانى جرار، الشفافية فى الخدمة المدنية، مفاهيمها، ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية، ديوان الخدمة المدنية، الأسبوع العلمى الأردنى الخامس، ١٩٩٧، ص ٣٥٤.

أما شفافية التشريعات والقوانين فإنها تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

أ. أن تكون الأنظمة والقوانين المعمول بها معلنة ومعلومة لجميع المواطنين والموظفين فى كل إدارة يعملون بها.

ب. ضرورة تقييم الأداء لجميع العاملين فى الوحدات الإدارية وعلى كافة المستويات.

ج. يجب أن يكون اختيار العاملين مبنيا على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الواسطة والمحسوبية.

د. اعتماد الكفاءة فى الترقيات.

ه. ضرورة التحديد بشكل واضح لحقوق وواجبات العاملين وكذلك تحديد المحظورات على العاملين فى أى وحدة إدارية حكومية.

و. تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.

ز. توفير الآلية الواضحة والسهلة للموظف للشكوى والتظلم.

ثانياً: المستوى الشمولى

وفى هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة الأبعاد التالية:

١- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المنظمات والقانون.

٢- ضرورة إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية فى الإدارة العامة،وأجهزة الرقابة، وهذه اللقاءات يجب أن يتوفر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإدارى بأشكاله.

٣- تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة كل قطاع بمشاركة الفعاليات الخاصة والتى تتضمن التعليم والصحة والمواصلات والنقل والصناعة والطاقة والسياحة والمال والاقتصاد.
٤- إنشاء وتطوير مراكز المعلومات وثائق لتشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص.
٥- تفعيل دور الرقابة والمحاسبة والإدارات المالية والموازنات وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا.
٦- ضرورة تأكيد مبدأ إشهار الذمة لكل من شغل وظيفة عامة.

ويلاحظ بناء على ذلك أن شفافية القرارات والتشريعات والقوانين والأنظمة والإجراءات، تعمل ضمن إطار شامل على مستوى الدولة وعلى مستوى يتطلب ضرورة توافر معلومات فعالة، كذلك تتضمن ضرورة إلزام الإدارات العليا على تطبيق مفهوم الشفافية.

سياسات تطبيق الشفافية الإدارية[1]

هناك مجموعة من السياسات والإجراءات الواجب مراعاتها عند تطبيق الشفافية الإدارية، وهذه السياسات تتمثل فى:

- برامج تثقيفية للعاملين الجدد، حيث تركز هذه البرامج على ضرورة توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفى بالأبعاد التنظيمية والإدارية

(١) سهيل أبو طه، الشفافية فى سياسات وأنظمة البنك العربى فى الأردن، المجلد (٢) ١٩٩٧

مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن المنظمة وعن أهدافها وبرامجها والأنشطة التى تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمى والأدلة التنظيمية.

- العمل على إعداد أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المنظمة التى يعملون بها، إضافة إلى ما يجب أن تقدمه المنظمة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد وتحديث هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.

- البلاغات والتعاميم يتم إصدار البلاغات والتعاميم التى لها علاقة بسياسات العاملين، أو سياسات وإجراءات العمل، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف، كذلك يتم إصدار هذه البلاغات فى حالة إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المنظمة.

❖ الركائز التى تقوم عليها الشفافية الإدارية[1]

أولاً: إعادة تنظيم الجهاز الحكومى من خلال تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية

تلعب التنمية الإدارية دوراً بارزا فى تعزيز مفهوم الشفافية، لأن الشفافية متطلب أساسى لتطبيق الهندرة الإدارية، حيث تعتبر الهندرة ضرورية لتعزيز مفهوم الشفافية، فكل منهما مكملة للأخرى، ولا يمكن تطبيق إحداهما دون الأخرى **فالهندرة الإدارية** تعنى البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل غيرها، وهذه العمليات يجب أن تكون على درجة عالية من الشفافية والوضوح حتى نستطيع وضع حدود للانحرافات الإدارية، **فالشفافية الإدارية** تعنى مساعدة الهندرة الإدارية على تحقيق أهدافها، دون أى معوقات. وتعتبر الشفافية أحد المتطلبات الهامة فى تحقيق الهندرة الإدارية، فالهندرة هى التغيير الشامل فى مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهياكل التنظيمية ولا بد أن تتصف بدرجة عالية من الشفافية. إن الهندرة تعنى ذلك الانتباه الحاد والحذر فى الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة فى الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.

وبناء عل ذلك تشير الهندرة الإدارية إلى العمل على تغيير الإجراءات والقوانين والأنظمة والتشريعات وأساليب العمل، وكل ما يتعلق

---

(١) د. موسى اللوزى – التطوير التنظيمى – أساسيات ومفاهيم حديثة – ط١ – دار وائل للنشر ١٩٩٨

بعمل المنظمة، وهذا المفهوم بدوره يعمل على تعزيز مفهوم الشفافية فـي الإجراءات والقوانين والأنظمة والحد من الفساد الإدارى، فالهندرة الإدارية تعمل على تعزيز الثقة بين المواطنين وأجهزة الإدارة العامة مـن خـلال شفافية الإجراءات المتبعة بعد إتمام عملية الهنـدرة الإداريـة وتطبيقهـا الفعلى، الأمر الذى يساعد فى النهاية على تحقيق التنمية الإدارية.

ثانياً: تطوير القوانين والأنظمة

إن عدم تطوير الأنظمة والقوانين والإجراءات المعمول بها داخـل التنظيمات الإدارية، يعتبر من معوقات التنمية الإدارية، فتعقيد الإجراءات، وقدم الأنظمة والقوانين وغموضها، وعدم توفر الشفافية بها، كل ذلك يجعل من الصعب تحقيق تطور إدارى وتنمية إدارية.

ثالثاً: تنمية وتطوير الموظفين

إن العمل على تطوير وتنمية الموارد البشرية، يعتبـر مـن أهـم عناصر التنمية الإدارية، لاعتمادها على ما يتوافر لـدى المـوظفين مـن خبرات ومهارات وكفاءات، وهناك العديد من وسـائل تطـوير المـوارد البشرية نذكر منها ما يلى:

١- تطبيق المعايير العلمية فى سياسات الاختيار والتعيين.

٢- تكثيف برامج التعليم الشاملة.

٣- تطبيق أنظمة حوافز على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

٤- العمل على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

٥- الاستمرار فى تقييم أداء العاملين وفقا لمعايير علمية.

رابعاً: تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل

إن تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية يعتبر من مقومات تحقيق التنمية الإدارية، فلابد من العمل على تطوير الهياكل، وضرورة تـوافر درجـة عالية من المرونة بها، وهذا التطوير يتضمن تطوير الإجراءات والعاملين لكى تتماشى مع العملية الإدارية ويتحقق ما يعرف بـالتوازن التنظيمـى، إضافة إلى ذلك، فإنه لابد من تحديد الواجبات والمسؤوليات والصـلاحيات للعاملين فى التنظيم، كما يجب الاهتمام بوجود خرائط تنظيميـة، وأدلـة تنظيمية واضحة وخرائط سير الإجراءات، كل ذلك يساعد علـى تـوفير المناخ المناسب للتنمية الإدارية من خلال تنفيذ هذه التعليمات، الأمر الذى يعنى توافر الشفافية الإدارية فى التنظيم.

❖ الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الشفافية

١- إجراء الدراسات المسحية لأجهزة الإدارة العامـة، للتعـرف علـى احتياجات هذه الأجهزة، ثم التعرف على العوامل المـؤثرة علـى أداء وعمل هذه الأجهزة.

٢- تحديد الأهداف بصورة واضحة ومسـتقرة، وذلـك بعـد الدراسـات التحليلية وتحديد الأولويات فى الأهداف، خاصة الأهداف ذات العلاقة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مع ضرورة مراعاة مدى واقعية هذه الأهداف.

٣- التركيز على ضرورة تنمية الجوانب السلوكية، للوصول إلى تحقيـق سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى أفراد التنظيم.

٤- ضرورة إفساح المجال أمام القطاعات والإدارات المختلفة للمشـــاركة في تحقيق التنمية الإدارية، والعمل على توفير كل الدعم والمـــؤازرة للجهود المبذولة فى هذا المجال.

❖ المشاكل التى تواجه الشفافية الإدارية[١]

هناك مشاكل عدة تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية وتمثل هذه المشاكل فيما يلى:

أولاً: أن الصعوبة فى تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضـــوح وموضـــوعية، وبالتالى فإن كثرة الأهداف وتداخلها، يجعل من الصعب جداً وضـــع أولويات التنفيذ، الأمر الذى يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.

ثانياً: أن الاستمرار فى تطبيق الأنظمة القديمة والـــروتين والتعقيـــد فـــى الإجراءات، يشكل عائقاً فى وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيـــام بالإصلاح الإدارى والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيـــذ الشفافية فى الإدارة.

ثالثاً: إن الازدواجية والفوضى فى عمليات التحديث والتطوير، تؤدى إلـــى بعثرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة.

---

(١) على الشيخ – الشفافية فى الخدمة المدنية – تجربة وزارة التنمية الإدارية – الأسبوع العلمى الإدارى الخامس – الجمعية العلمية الملكية ١٩٩٧

ثالثا: الهندرة الإدارية(*)

المفهوم:

تعنى الهندرة بصفة عامة التخلص التام من كل ما هو قديم ... أي تجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغي أن يكون ... أي أن تبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن في هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام.

والهندرة على النطاق الأصغر تعنى:

إعادة تصميم نظم العمل التى تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذا الشبكات الآتية.

وتعنى الهندرة على النطاق الأكبر:

إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه.

ومن ثم يمكن القول بأن الهندرة في أبسط معانيها تتمثل في:

١- التخلص الجذري من العمل الورقى وذلك من خلال استخدام أنظمة وبرامج الحاسب الأعلى وكذا التخلص من:

(*) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجي الرجوع إلي مؤلفنا هندرة الموارد البشرية – مؤسسة حورس الدولية – الإسكندرية ٢٠٠٤.

أ- الهياكل التنظيمية المعقدة.

ب- الأساليب والإجراءات الإدارية المتماثلة فيما يلي:

- المفاضلة بين المركزية واللامركزية.
- المراجعة الدورية للخطط.
- المهام الوظيفية البسيطة.
- الإدارات الوظيفية التخصصية
- معايير الأداء المرتكزة عل الأداء.
- الثقافات التنظيمية المرتكزة على القيم الحمائية.
- البدائل الثنائية المرتكزة علي إطار من افتراضات التأكد وعدم التأكد.

٢- تحليل انسياب الأعمال الخاصة بالمنتجات والخدمات ذات القيمة الإستراتيجية وذلك بهدف التخلص من الخطوات الغير ضرورية

وخلاصة القول فإن الهندرة هي:

إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة السريعة. وتتطلب الهندرة في تطبيقها الخطوات التالية[١]:-

---

[١] د. موسي اللوزي – التطوير التنظيمي – مرجع سبق ذكره

أ- التخطيط العلمي لتطبيق مفهوم الهندرة، أي توافر درجة عالية من الشفافية في اجراءات العمل والعمليات الإدارية.

ب- تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي السلع والخدمات المنتجة.

ج- تقديم الدعم للإدارة العليا.

د- ابتكار أساليب عمل جديدة.

هـ- التركيز علي العمليات وليس علي الإدارات.

و- بناء فرق العمل الجيدة وتقديم الدعم الكامل لها مع إعطاء درجة عالية من الأستقلالية لهذه الفرق.

ز- التخفيف من حدة مقاومة العاملين عند الرغبة في إدخال تغيرات علي إجراءات وأساليب العمل داخل التنظيم.

والآن كيف يمكن تحديد العمليات التى تحتاج إلى الهندرة:

من البداية تجدر الإشارة إلى انه من غير الممكن أن تقوم المنظمة بهندرة جميع عملياتها الثلاثة فى أن واحد وإنما يجب أن يتم إخضاع تلك العمليات الثلاثة معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لمشاريع الهندرة وهذه المعايير هي:

أ- معيار الخلل:

وهو معيار يستخدم فى تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية مـــن الخلل الوظيفي وهنا يمكن الاستفادة بمجموعة من الظواهر التى تدل على وجود خلل وظيفي.

١. الإفراط فى تبادل المعلومات.

٢. وجود معلومات زائدة عن الاحتياج.

٣. قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب آلـــي إلـــى حاسب آلي أخر.

٤. نقص فى المخزون السلعي أو تكدسه وارتفاع نسبة التقادم.

٥. التزايد المستمر فى الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية.

٦. تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

ب- معيار الأهمية:

وهو معيار يستخدم فى تحديد أي المعلومات أكثـــر تـــأثيرا علـــى العملاء وهنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التى تهم العمـــلاء أكثـــر مـــن غيرها مثل موعد التسليم، مواصفات المنتج، السعر ... ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء وذلك بهدف إعادة قائمة بأولويات العمليات التى يجب هندرتها.

ج- معيار الجدوى:

هو معيار يستخدم فى تحديد العمليات التى تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم وهنا يتم أخذ مجموعة من العوامل فى الحسبان من أهمها:

١. كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شـــاركت فيـــه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية غير أن احتمال النجاح هنا يكون قليلا لأنه يعنى الحاجة إلى مشاركة عدد أكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم.

٢. ارتفاع تكاليف الهندرة حيث أن مشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما فى مجال نظم المعلومات.

٣. مدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع الهندرة.

مبادىء الهندرة:

تقوم فكرة الهندرة علي المبادئ التالية:

١. دمج المهام الفرعية المتكاملة فى مهمة واحدة.

٢. إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها وحتى نهايتها.

٣. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل فى أن واحد.

٤. تبنى أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي.

٥. الاستعانة بنظام معلومات حديث مع تبنى فكرة اللامركزية فى استخدامه.

٦. تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة فى الأداء.

٧. إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

أهداف الهندرة:

تتمثل أهداف الهندرة فيما يلي:-

١. التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتبية.

٢. السرعة والتميز فى أداء الخدمات.

٣. استخدام نظم المعلومات فى عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات.

٤. خفض عدد المستويات التنظيمية .. إدارات أقل .. وظائف أقل .. رقابة أقل.

٥. تحويل المديرين إلى معلمين ومديرين فى أن واحد مع حتمية توافر مهارات عالية فى أساليب التعامل مع الآخرين.

٦. تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي.

٧. تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة العاملين.

٨. الحد من دور الإدارة الوسطي حيث لم يعد هناك حاجة إلى وسيط بين العمال والقائد فى إطار فرق العمل.

٩. إجراءات تحسينات جوهرية وفائقة لخدمة العميل.

١٠. التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة فى المنظمة.

فريق الهندرة:

يتشكل فريق الهندرة على النحو التالي:

١. لجنة التوجيه:

وتضم مسئولين تنفيذيين بالإدارات العامة وتتمثل واجباتها فيما يلي:

- توجيه المشروع ليتوافق مع استراتيجية المنظمة.
- الإطلاع على تقدم العمل.
- إقرار توصيات فريق المشروع.
- إقرار خطة التنفيذ.

هذا مع ملاحظة أن هناك لجنتا توجيه للمشروع: لجنة مصغرة تضم (٨) مسئولين وتجتمع دوريا وأخرى موسعة يرأسها السيد نائب المدير العام وتضم جميع مدراء الأقسام والإدارة العامة وعدد من مدراء الفروع وتجميع عند الحاجة .

٢. مدير المشروع:

وتتمثل واجباته فيما يلي:

- اختيار أعضاء الفريق وتحفيزهم.

- تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع (مفصلة لاحقا).
- التعاقد مع الإستشاري والتنسيق معه.
- التنسيق مع الفروع والإدارات.
- متابعة المشروع وميزانياته.
- رئاسة لجنة التوجيه المصغرة.

٣. الإستشارى:

وتتمثل واجباته فيما يلي:

- تقييم خطة المشروع واقتراح تحسينات.
- تدريب الفريق على التقنيات والمهارات والأدوات.
- تقديم النصائح بخصوص تصميم العماليات وابتكار أفكار جديدة.
- مراجعة سير العمل من وقت لأخر وتقديم التوصيات.
- المساعدة فى اختيار المنظمات المتقدمة والرائدة لترتيب زيـــارات لها.
- تزويد فرق المشروع بالمواد اللازمة.
- إجراء دراستين مركزتين على أنظمة المعلومات والموارد البشرية.

٤. فريق هندسة عمليات الخدمات:

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- دراسة تجزئة السوق والتعرف على حاجات ورغبات العميل.
- تحليل حصص السوق.
- الإطلاع على أفضل الأساليب فى خدمة العميل.
- إعادة تصميم عمليات العميل التالية:
  - تحليل السوق.
  - تطوير المنتجات والخدمات.
  - خلق اهتمام ووعى العميل.
  - تنمية وتطوير العلاقة مع العميل.
  - مفاوضة العميل وإبرام اتفاق معه.
  - تقييم الخدمة للعميل.
  - التأكد من رضي العميل.

٥. فريق التحسينات والمنتجات:

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- إجراء تحسينات على عمليات المنتجات

- دراسة اقتراحات التحسينات الواردة لمدير المشروع من الأقسام والإدارات العانة والفروع المختلفة من الجهات المعنية وإحالة الموافق عليه منها للتنفيذ.

٦. فريق الدعم:

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- تطوير المجالات التالية:

– الموارد البشرية – الأنظمة – التنظيم – العقارات اللازمة

- دراسة اقتراحات التحسينات على مجالات الدعم الواردة لمدير المشروع من الأقسام والإدارة العامة والفروع.
- وضع خطة الاتصالات وبرنامج إدارة التغيير ومتابعتها.

٧. مختص هندسة العمليات (فى بداية المشروع)

وتتمثل واجباته فيما يلي:

- وضع منهجية العمل ومتابعتها.
- تقديم الدعم للفريق فيما يخص مبادىء وتقنيات وأدوات هندسية العمليات.
- الإطلاع على تجارب الآخرين فى هندسة العمليات.

٨. إدارية وسكرتاريا:

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- أعمال سكرتاريا لمدير المشروع.
- أعمال إدارية للفريق.
- المراسلات والتقارير المختلفة.

٩. المساندون (موظفون غير متفرغون ذوو خبرات متخصصة):

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- إبداء الرأي حول التصاميم الجديدة.
- إعطاء أفكار واقتراح بدائل.
- الإجابة على أسئلة تفصيلية.

١٠. منسقو المشروع فى الفروع والإدارات العامة:

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

- استلام المواد والتقارير والطلبات من فريق المشروع.
- تعميم ما هو مطلوب على الموظفين والتأكد من ذلك.
- تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات باستعمال نموذج اقتــراح تحسينات حسب إرشاداته.

- الإجابة على استفسارات الموظفين حول المشروع.
- تزويد المشروع بالبيانات المطلوبة.
- المساهمة فى برنامج إدارة التغيير عند بدء التنفيذ.

القدرات الأساسية اللازمة لإجراء الهندرة:

أولاً: القدرة علي حساب التكاليف علي أساس النشاط:

التكاليف هي أحد معايير القيمة المهمة إذ تعتبر وسيلة رئيسية لقياس القيمة بالتالي إجراء لمقارنة الموضوعية لغرض المفاضلة بين البدائل المختلفة الناتجة عن الأفكار والمقترحات على أسس اقتصادية نظرا لأن خفض التكاليف يعتبر أهم أهداف دراسات الهندرة.

هذا ويلاحظ إن إعداد التكاليف وتقديرها بصورة دقيقة وواقعية استنادا على الخبرة والممارسة واستخدام الطرق العلمية والمراجع المتخصصة يعتبر عنصرا مهما جدا في دراسات الهندرة إذ إنها تتيح التحقيق من جدوى الفكرة أو المقترح أو التوصية وبالتالي تشكل معيارا مهما للتقويم وعامل حسم في مسألة المضي قدما في مرحلة التطوير ومن ثم التطبيق كذلك مسألة ترجيع فكرة أو مقترح على أخر كلاهما يحقق

الجذور وأيضا تحديد مقدار الفورات بإجراء تقديرات للتكاليف المقارنة بين التصميم قبل الدراسة الإدارية وبعدها.

ثانيا: تحليل القيمة:

نحن نقصد بالقيمة هنا القيمة المادية حيث يجب تحليل هذه القيمة إلى ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ. تكلفة الأخطاء:

وهى تتمثل في التصرف أو الإجراء الواجب اتخاذه لإنهاء العمل وغالبا ما يشار إليها على أنها أداء لنفس العمل مرة أخرى فمثلا:

- ما مقدار الوقت الذي ينفق أسبوعيا في تصحيح الأخطاء التى كنت أنت السبب فيها؟
- كم مرة تضطر لإعادة كتابة تقدير كتبته من قبل؟
- كم عدد المرات التى تكتب فيها طلبا وترسله إلى قسم النسخ وأنت تعرف أن به العديد من الأخطاء التى تحتاج إلى تصحيح.

ب. تكلفة الفحص:

عادة ما تتعلق هذه التكلفة بالمجالات الإدارية فالقائمون بالفحص ينفقون وقتا طويلا في التحقق من الأشياء.

ج. تكلفة الوقاية:

وهى تشمل كافة الأنشطة المرتبطة بالوقاية بشكل عام مثل تكلفة التدريب والتخطيط والتنبؤ والمقابلات.

ثالثا: القدرة على تحليل انسياب العمل:

وهنا يلاحظ أنه قبل القيام بإجراء عمليات تحليل لانسياب العمل يجب القيام بإجراء عملية تحليل للوظائف في حد ذاتها وذلك للتعرف على مجموعة الوظائف الأساسية- وهى السبب من وراء إقامة المشروع - والوظائف الثانوية - المسندة للوظيفة الأساسية - ثم مجموعة الوظائف الغير مرغوبة.

بعد أن يتم تحليل الوظائف يتم تحليل انسياب العمل وذلك وفقا للخطوات التالية:

١- تحديد خطوات العمل المطلوب هندرتها:

ويشمل ذلك المعايير التالية:

- **الدرجة العالية من التأثير على العملاء وكذلك شكاوى العملاء** (مثلا العمليّة الرئيسية قد لا تعنى احتياجات عملائك).
- **الدرجة العالية من التأثير على العمل:** عندما يتم إنجاز خطوات العمل خاصة فى الأعمال ذات الحجم الكبير فإنها تستغرق الكثير من وقت العمل وكذلك تكلف الكثير.

- القصور التام: تتضمن خطوات العمل العديد من الخطوات عديمة القيمة مثل إعادة إدخال البيانات والملفات المزدوجة والنسخ الفائضة عن الحاجة.
- مشاركة عد كبير جدا من الموظفين في خطوات العمل يدل في أغلب الأحيان على قصور في تصميم العمل وتجزئته إضافي إلى الازدواجية
- الجرد الإحتياطى: الاحتفاظ بركام من الأوراق تحسبا للحاجة إليها مستقبلا.
- وجود العديد من مستويات الموافقة والمراجعة والمراقبة.
- الدورات الإنتاجية غير المقبولة (أو غير المنافسة)

٢- حث الموظفين الذين يقومون بالعمل على التعاون:

أسلوب المشاركة فى الهندرة يعنى تعليم أساليب الهندرة للعاملين علي أن يطلب منهم تحليل خطوات عملهم بأنفسهم بدلا من الأستعانة بخبراء خارجيون للقيام بتلك المهمة بنيابة عنهم ويفترض أسلوب المشاركة أن الموظفين المختصين بإنجاز الأعمال.

- يلمون الماما تاما بوظائفهم ومجالات تحسين خطوات أعمالهم.
- يرفضون طبيعياً التفتيش والإنتقاد الضمنى لاعمالهم من قبل الخبراء الخارجين.
- يميلون أكثر لتنفيذ التغيرات التى يشاركون فى اقتراحها.

لكن قد يحتاج الموظفون الذين يطلب منهم المشاركة فى الجهود إلى تطمينهم بشأن استقراراهم الوظيفة حيث أن الهندرة تعنى لدى الكثيـــرون خفض الإستغاء عن العاملين وبالتالى فإنه من غير المستغرب أن الموظفين لا يحبذون اقتراح التحسينات التى ستؤدى إلى أنهاء خدماتهم.

٣- وضع جميع خطوات العمل على خريطة بيانية:

بما ذلك الخطوات الأدنى أهمية ويمكنك استخدام كا يلى:

- أوراق تحليل خطوات العمل.
- اللوحات السوداء أو البيضاء.
- الملصقات الصفراء على الجدران.

خصائص نظم العمل المهندرة:

تتميز نظم العمل المهندرة بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلى:

١. دمج عدة وظائف فى وظيفة أخرى.

٢. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها والتخلى عن أسلوب خطوط العمل الأمر الذى يؤدي إلى إنجاز العديد من خطوات العمل فـــى وقت واحد.

٣. **الموظفون يتخذون القرارات:** حيث أنه يلاحظ أن المنظمات التـــى تتبنى الهندرة تقوم بإسناد العمليات أفقيا ورأسيا إلى الموظفين ومن

ثم يستدعى الأمر منح هؤلاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات بعد أن كان ذلك حكرا على المديرين فقط.

٤. **تعدد خصائص العمليات:** فالعمليات التقليديـــة المصـــممة بطريقـــة واحدة لمعالجة جميع الحالات فى غاية التعقيد نظرا لإشتمالها على إجراءات واستثناءات خاصة لمعالجة نطاق واسع من الحالات بينما تكون العمليات ذات المواصفات المتعددة على النقيض مـــن ذلـــك نظرا لأن كل من مواصفاتها يتم تقييمها لمعالجة الحالات المناسبة فقط وبالتالى تنتفى الحاجة إلى الإجراءات الإستثنائية الخاصة.

٥. **انجاز العمل فى مكانه:** بمعنى أن العلاقة بين العمليات وتنظيمـــات العمل بعد هندرتها تبدو مختلفة عن السابق حيث يؤدى نقل العمـــل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة الى تحسين الأداء العام نظرا لأن معظم العمل فى السابق كان مستهلكا فى ضم إجراء العمليـــات التى تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة بينما يـــؤدى الأســـلوب الجديد المتمثل فى توحيد ومناقلة العمل إلى الجهات الأكثر فعاليـــة لإنجازه الى الإستغناء عن الحاجة إلى ضم إجزاء العمل المشتته.

٦. **خفض مستويات الرقابة والمراجعة:** حيث تستهدف الهنـــدرة إلـــى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خـــلال اســـتبدال الخطـــوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية بمعنى النظر فى الحـــالات العامة بدلا من الحالات الفردية.

٧. **تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات:** حيث تحد الهندرة من عدد جهات الإتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص إختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.

٨. **مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة:** حيث يقوم مدير الخدمة بالعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء ويظهر أمام العميل كجهة مسئولة عن العملية بأكملها وإن كان ذلك يستلزم أن يتوافر لدى مدير العمليات نظام معلومات كامل مع إمكانية الإتصال مع كافة المسئولين عن العملية.

٩. **الجميع بين المركزية واللامركزية:** حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة التى تتطلبها الهندرة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفى نفس الوقت تمكن الشركة ككل من الإستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

دعائم الهندرة:

١- تقنية المعلومات:

تغيير تقنية المعلومات جزءا لا يتجزأ من اى جهود الهندرة انطلاقا من كونها عامل أساسى ومساند لكن هذا لا يعنى أن مجرد إدخال الحاسبات الألية فى معالجة مشكلة قائمة سيؤدى إلى هندرة أساليب معالجتها ففى كثير من الأحيان قد نجد أن تطبيق النظم الألية قد يؤدى إلى

تحسين الأداء بنسبة ١٠% فقط بالمقارنة بنسبة تحسين الأداء التى تتجاوز الـ ٩٠% نتيجة الهندرة وسنتعرض فيما يلى لبعض الأمثلة للقواعد الإضافية حول تنظيم العمل والتى يمكن تغيرها بواسطة مختلف أساليب تقنية المعلومات.

أ. إظهار المعلومات فى عدة مواقع فى نفس الوقت وذلك من خلال قواعد المعلومات المشتركة.

ب. قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء وذلك من خلال النظم الخبيرة

ج. إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية وذلك من خلال شبكات الإيصال.

د. اتخاذ قرارات مهمة للجميع وذلك من خلال الإستعانة بنظم دعم القرار.

هـ. يمكن للموظفين الميدانيين استقبال وإختزان وإرسال المعلومات فى كافة المواقع التى يتواجد بها من خلال الحاسبات النقالة.

و. مراجعة الخطط فى كل لحظة من خلال تقنية الحاسبات الألية المتقدمة.

ز. الكشف التلقائى عن جميع الموارد المستخدمة فى العمل وذلك من خلال تقنية تحديد ومتابعة مواقع وحركة موارد العمل أليا.

وهكذا نجد ان تقنية المعلومات تعتبر من العوامل المساندة الأساسية للهندرة غير أنها لا تعتبر العنصر الاساسى الوحيد لها بل إن هنتاك عناصر أخرى وذلك على النحو الموضح بعد .....

٢- الموارد :

لا تلقى الموارد البشرية الإهتمام الكافى عند إعداد مشاريع الهندرة وذلك نظرا لأن معظم القائمين على تلك المشاريع من أخصائى نظم المعلومات ولكن ذلك لا ينفى أو يقلل من أهمية العنصر البشرى عند تنفيذ مشاريع الهندرة حيث أن إجراءات وخطوات العمل لا يمكن تنفيذها دون توافر موظفين من ذوى الكفاءات... هذا ولقد كشفت الدراسات أن الكفاءات الفردية التى تؤدى إلى نجاح جهود الهندرة تتمثل فيما يلى:

أ. التوجيه إلى الإنجاز:

أى التفكير فى الوصول إلى مستوى أداء أفضل من المستوى المحدد للتفوق بما يعنى زيادة معدلات الأداء على النحو التالى:

- (١٩%) زيادة فى الإنتاجية فى الأعمال البسيطة.
- (٣٢ %) زيادة فى الإنتاجية فى الوظائف متوسطة التعقيد.
- (٤٨%) زيادة فى الإنتاجية فى الوظائف بالغة التعقيد.
- (٤٨-١٢٠%) زيادة فى الإنتاجية فى وظائف المبيعات.

ب. التفكير التحليلى:

أى القدرة على تحليل المشكلات المعقدة على:

- أساس هرمى ←—— أى تحديد الأوليات.
- أساس زمنى ←—— أى المقدرة التركيبية على أساس الزمن.
- التحليل المنطقى للنتائج ←—— أى المقدرة على إدراك العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

ج. التأثير والإقتناع:

وتعنى القدرة على إبراز الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق مشاريع الهندرة وذلك بالطريقة التى تؤدى إلى إيجاد تصورات ملموسة إلى تحفيز فريق العمل.

د. التوجه نحو خدمة العملاء:

حيث يتطلب الأمر هنا الذهاب إلى العملاء فى مواقعهم للوقوف على احتياجاتهم الفعلية وكيفية مساعدتهم وما اللذى يريدونه فى حل المشكلات التى تواجههم وكذلك تحديد ما الذى سيفعلونه بالمنتجات ومن ثم تطوير الخدمات أو المنتجات المقدمة اليهم مع ملاحظة أنه عادة ما تفشل مشاريع الهندرة إذا اقتصر دور القياديين على مجرد الإستجابة للطلبات المقدمة من العملاء للحصول على منتجات أو خدمات أفضل ولا سيما أن العميل سوف تنحصر إجاباته فيما يعتقد أنه يريده فقط.

٣- العمليات:

يتميز مبدأ الهندرة بتركيز على نظم العمل أما وما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمنظمات المختلفة وليست الإدارات إذ يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التى تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

ونحن **نقصد بالعملية:** سلسلة من الانشطة والإجراءات والخطوات التى تحول المدخلات إلى مخرجات وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئا جديدا ذا قيمة للعميل.

علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي:[١]

تعيش التنظيمات الإدارية في بيئات مختلفة، وتتفاعل معطياتها مع بعضها بشكل يجعل البقاء والأستمرار هدفاً لها، وتتنافس هذه التنظيمات ومن بينها كبريات الشركات العالمية في المحافظة علي بقائها واستمراريتها من خلال تقديم الأفضل من السلع والخدمات. وقد أتجهت الدول والتنظيمات الإدارية في ظل هذه المتغيرات إلي استخدام مفهوم الهندرة الإدارية الذي يحقق مجموعة من المزايا التالية:-

---

[١] د. موسى اللوزي – التطوير التنظيمي – دار وائل للنشر – عمان ١٩٩٩

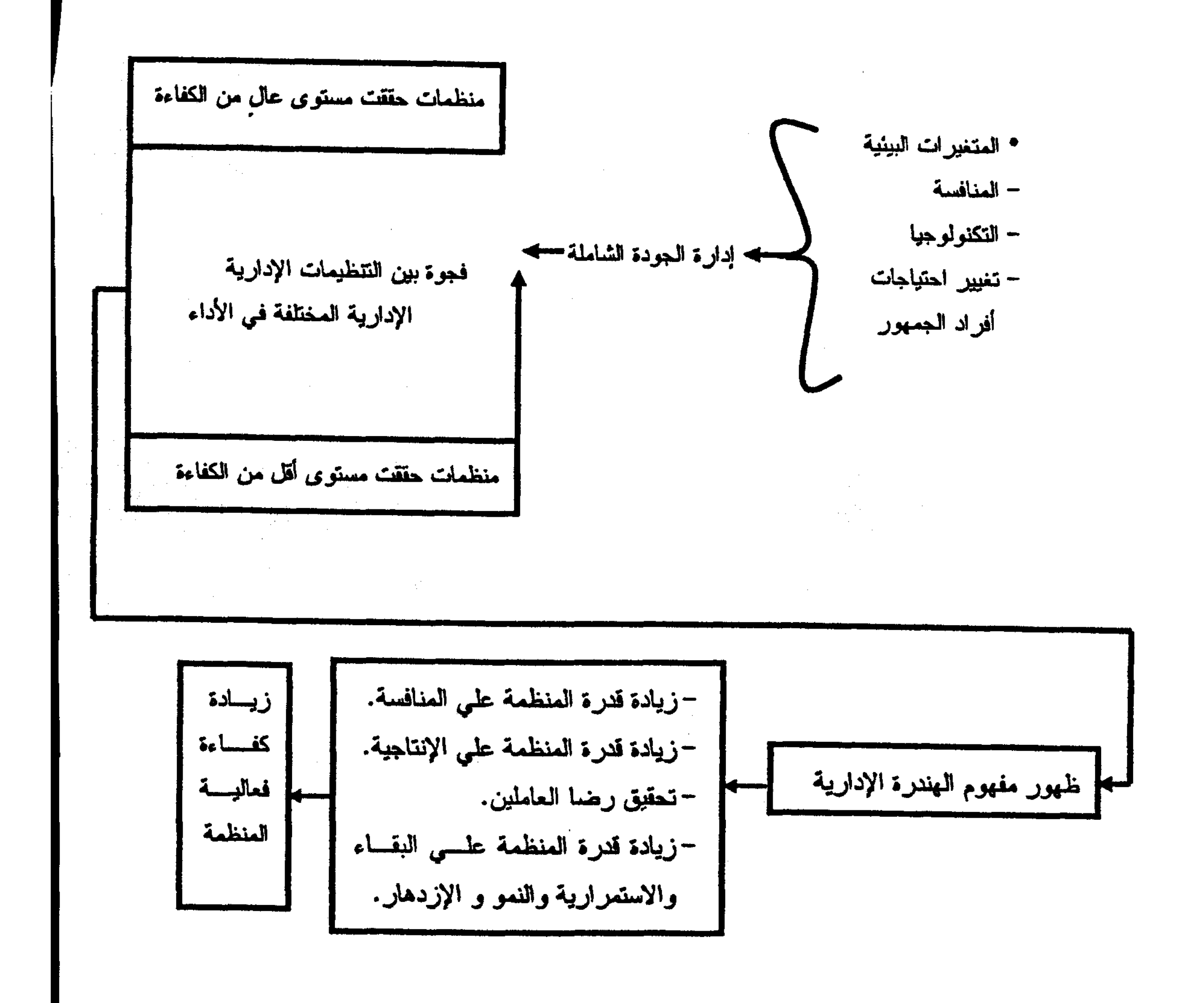
١-إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة أتخاذ القرارات بدرجة عالية من الإستقلالية.

٢-اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناءً علي المنتج النهائي لفرق العمل.

٣-اعتماد فرق العمل علي منهجية الإبداع والإبتكار لغايات المحافظة علي التنظيمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات علي مواجهة التحديات.

٤-طبيعة فرق العمل التي تقوم علي أساس التنظيم الحيوي، والتي يعتبر من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.

ويمكن – بناءاً علي ما سبق – توضيح العلاقات بين الهندرة والتطوير التنظيمي كما في الشكل التالي:-


منظمات حققت مستوى عالٍ من الكفاءة
فجوة بين التنظيمات الإدارية
الإدارية المختلفة في الأداء
منظمات حققت مستوى أقل من الكفاءة
إدارة الجودة الشاملة
• المتغيرات البيئية
- المنافسة
- التكنولوجيا
- تغيير احتياجات
أفراد الجمهور
ظهور مفهوم الهندرة الإدارية
- زيادة قدرة المنظمة علي المنافسة.
- زيادة قدرة المنظمة علي الإنتاجية.
- تحقيق رضا العاملين.
- زيادة قدرة المنظمة علـــي البقـــاء والاستمرارية والنمو و الإزدهار.
زيـــادة
كفـــاءة
فعاليـــة
المنظمة

رابعا: التحليل الإدارى[1]

إن المنظمة سواء أكانت تجارية او صناعية خاصة أم عامة تظهر الى حيز الوجود لكى تخدم أغراضا محددة غير ان ما يحدث هو ان الأهداف تكون ظاهرة وجلية أثناء التأسيس ولكن بمرور الزمن فإن أهداف المنظمة تأخذ موقعها فى المؤخرة وتتغلب الأهداف الفردية على أهداف المنظمة ومن ثم فإن المنظمة تفقد عنصرا مهما من عناصر وجودها إلا وهو التوجه الى تحقيق أهدافها الأساسية.

ومراجعة الأهداف والتنسيق فيما بين أعمال المنظمة المختلفة ضرورة بين فترة وأخرى وهذا ما يقدمة التحليل الإدارى.

ومن هنا يمكن تعريف التحليل الإدراى فالتحليل الإدراى هو "القيام بمراجعة

١. الأهداف الأساسية للمنظمة.

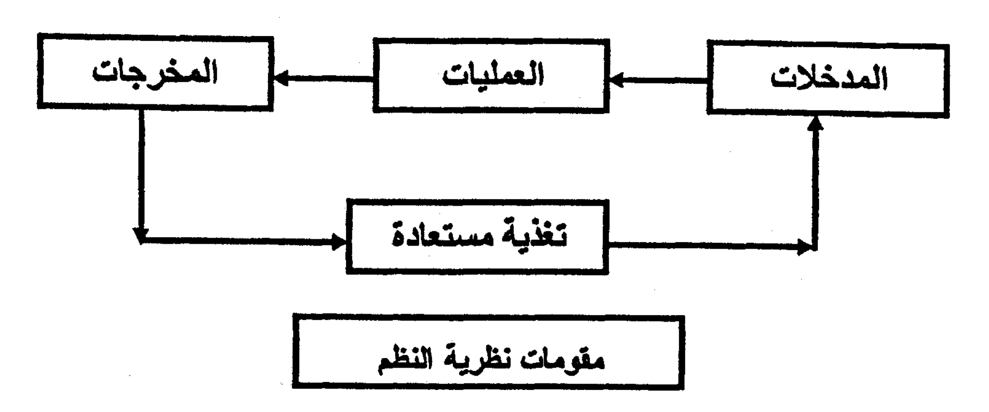
٢. مراجعة وتحليل الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية للأجهزة والتأكد من ان التنظيمات والأساليب المتبعة تخدم الأغراض التى من اجلها أنشئت المنظمة ".

---

(١) د. عبد الرحمن أحمد الجعفرى – التحليل الإدارى – بحث مقدم للمؤشر السابع لمنظمة المدن العربية المنعقد فى الجزائر فى ى٣٠ إبريل ١٩٨٣

نظرية النظم والتحليل الإدارى:

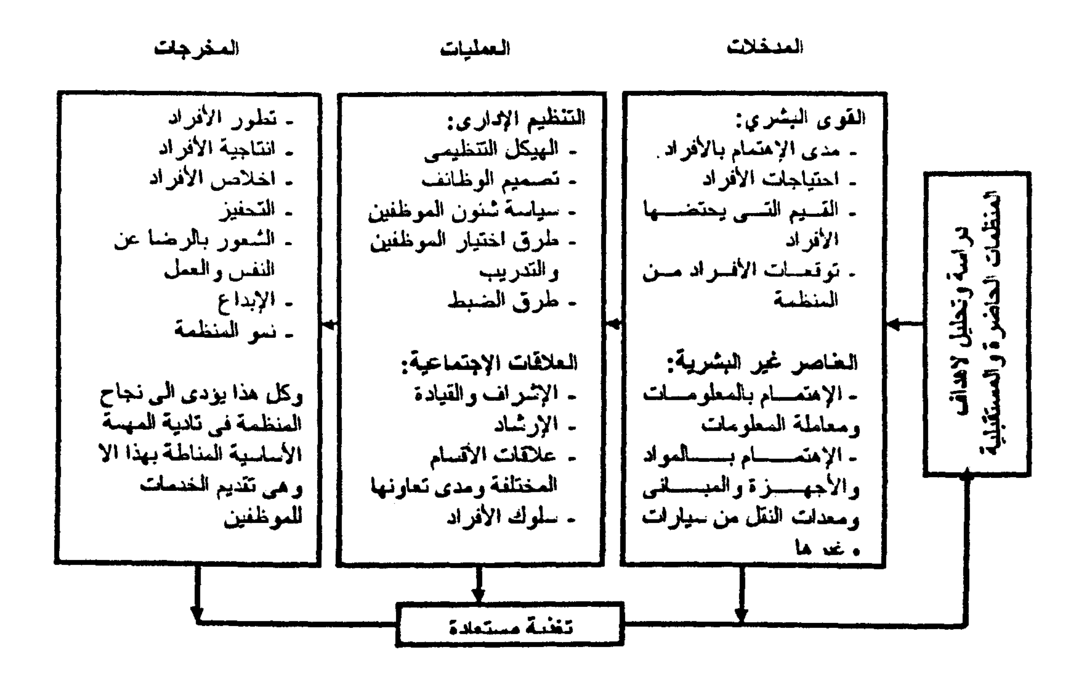
إن من الأساليب الحديثة فى الإدارة تحليل المنظمة على أنها نظـــام متكامل متداخل كل جزء فيه يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشـــرة فـــى الأجزاء الأخرى و المنظمات الحديثة فى أمس الحاجة لأن ينظـــر اليهـــا المشرع على أنها نظام متكامل مترابط الأجزاء وكل ما يتطلبه هذا التنظيم من أجهزة لابد وأن يكون فى أيدى المشرفين على خدمـــة هـــذا النظـــام. وخلاصة القول هنا ان تفكيرنا يجب أن ينصب على الإستفادة من استخدام نظرية النظم فى التفكير ولكن ما هى مقومات هذه النظرية؟ إن النظريـــة الأساسية تقول بأننا يمكن أن ننظر إلي أي نظام على أنـــه مكـــون مـــن مدخلات، عمليات، مخرجات وتغذية مستعادة ويمكن تمثيله بالشكل التالي:



مقومات نظرية النظم

وإذا ما أخضعنا الشكل السابق للتحليل بالنسبة لأي جهاز إداري فنحصـــل علي الشكل التالي:–

مقترحات لتحليل الجهاز الإدارى



هذا مع ملاحظة ان العناصر التي يمكن أن يشملها التحليل فى كل جزء من أجزاء النموذج الموضح بالشكل السابق متعددة ومتشبعة ونختار العناصر المدرجة فى الشكل لتكون نواة لتحليل الأجهزة الإدارية كما أن استخدام مثل هذا الهيكل التحليلى يمكن أن يكون نقطة الأنطلاق لتطوير الجهاز الإدارى هذا اذا ما اقترن التحليل الواعى بالعمل على تصحيح الجهاز وتطويره ما نود الإشارة اليه هو ان **التحليل يمثل الخطوة الأولى**

نحو التطوير والتحديث ولكنه فى حد ذاته ليس حلا لمشكلات الأدارة فى المنظمات.

وحسب نظرية النظم توجد أربعة أجزاء فى كــل تنظــيم وهــى: المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية المستعادة غير انه بالإضافة الى هذه الأجزاء فإنه عند إجراء التحليل الإدارى لابد من إضافة جزء أخر الا وهو أهداف المنظمة لأن التحليل لن يكون كاملا بدون دراســة الأهــداف الأساسية وتجدر الإشارة الى ان الأهداف تتطور وتتغير مع مرور الزمن ومن ثم فإن المراجعة ضرورية لتحديثها والأن لنأخذ الأجزاء الاساســية للجهاز الإداري ونحاول القاء الضوء عليها.

المدخلات

يوجد فى كل تنظيم عنصران أساسيان همــا: العنصــر البشــرى والعنصر غير البشرى وكلاهما مهم فى تمكين النظــام مــن أداء مهامــه الأساسية ويرى علماء الإدارة أن هناك تفاعلات بــين التقنيــة والتنظــيم البشرى فى المنظمة فالتقنية والتى هى جزء من العنصر غير البشرى لها تأثير على سياسات الإدارة ومنها وصف الوظــائف وتصــنيفها وطــرق الإتصال وحتى عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس واحد وهذه النظرية هى ما يسمى بالنظرة التقنية الإجتماعية ونتناول فيما يلي هذين العنصرين الأساسين للمدخلات.

أولاً : العنصر البشري:

العنصر البشرى هو أهم العناصر فى أى تنظيم أذ بدون هذا العنصر لا يمكن لأى تنظيم أن يحقق أهدافه المرجوة فالمعدات والآلات وكل وسائل التقنية الحديثة ما هى الا عناصر خاملة بدون العنصر البشرى ويخطىء بعضهم فى الإشارة بأهمية التقنية الحديثة أذ يعتقدون انها الملاذ الأخير للخلاص من التخلف الإقتصادى والإجتماعى فتطوير العنصر البشرى لابد وأن يكون جنبا إلى جنب مع تطوير وسائل الإنتاج المختلفة وبدون ذلك فإن الألات والمعدات الحديثة لن تجدى فى حل المشكلات التى تواجهها المنظمات وهنا نلفت النظر إلي النقاط التالية.

- **مدى الإهتمام بالأفراد:**

إن إهتمام المنظمة بالأفراد يمكن قياسه بعدة مقاييس منها: تحسين وتطوير وضع العمل والبيئة المحيطة والإهتمام بمصالح الأفراد والعمل على إسعادهم وتنظيم العمل بطريقة لا تؤدى الى إرهاق الأفراد.

- **احتياجات الأفراد:**

المحلل هنا يمكن أن ينظر الى مدى تفاعل المنظمة مع الأحداث والتغيرات التى يطرأ على احتياجات الأفراد مثل الإحتياجات الصحية والإجتماعية والسكنية ومدى تلبية المنظمة لهذه الإحتياجات.

- **القيم التى يحتضنها الأفراد:**

إن القيم التى يحتضنها الأفراد مهمة جدا حيث أنهـا تـؤثر فـى تصرفاتهم مع زملائهم ومع الأخرين خارج نطاق التنظيم.

إن من القيم الأساسية التى يجب أن تتوفر فى جهاز مثل الجهـاز الإداري للدولة هى:

الصدق والأمانة والإخلاص وفوق كل هذا وذاك مفهوم الخدمة.

إن ما يجب التركيز عليه هو الخدمة حيث يجهل الكثيـرون فـى القطاعات العامة أو يتجاهلون معنى وجودهم فى هذه الأجهزة ويعتبـرون الصلاحيات المخولة لهم من قبيل السـلطة فيتسـلطون علـى الجمـاهير ويستغلونها لمأربهم الخاصة.

ولذلك فلا بد من بلورة فكرة (الخدمة للمـواطنين) فـى أذهـان العاملين فى هذه المنظمة ويجب ان يبدأ ذلك من المديرين فهم أولئك الذين سوف يكون لهم التأثير الأكبر على بقية الأجهزة

إن الهدف الرئيسى للمنظمات الحديثة هو خدمة المواطنين والعمل على راحتهم إذا ثبت التحليل الإدارى غياب هذا المفهوم من الجهاز فلا بد من التأكيد على ذلك بالتوعيـة عـن طريـق المحاضـرات والـدورات المخصصة لذلك ولابد من إدراك أن الأمر ليس بالسهل ولكن الأسواء هو عدم معالجة هذه المشكلة.

وهنا يلاحظ إن من المشكلات التى تواجهها المنظمات هي وجود فجوة بين توقعات الأفراد من المنظمة وما تقدمه المنظمة لهم سواء كان ذلك من الناحية المادية أم الناحية المعنوية ولكى تتضح هذه الفكرة أكثر لابد من التعرض الى السلوك البشرى .

فتصرف الفرد الى حد كبير موجه الى غاية يود تحقيقها أو بما معناه أننا نتصرف لكى نحقق غاية ما وفى بعض الأحيان لا نعرف بالضبط ماذا نريد.

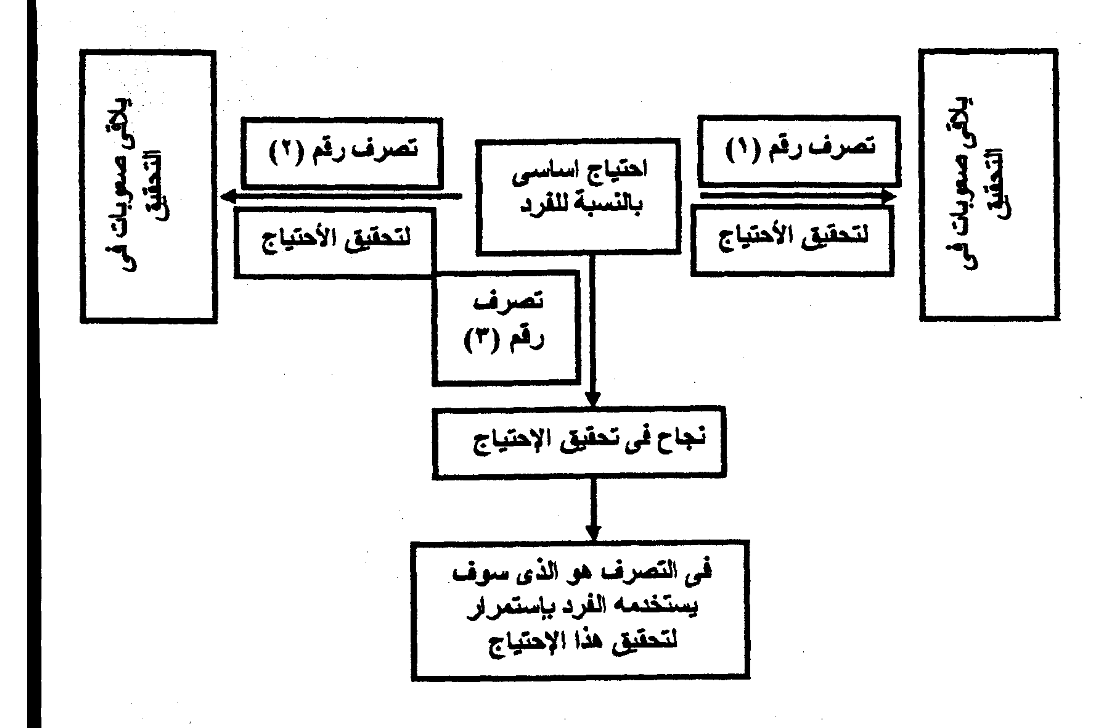
والهدف مما نقوم به من تصرفات ليس دائما واضحا للعقل الواعى حيث أن الدوافع التى تضطرنا للقيام بتصرف معين متصلة الى حد كبير بالعقل الباطن ويختلف الأفراد فى قدرتهم الطبيعية على العمل وكذلك فى مدى رغبتهم فى العمل وما اعنيه بالرغبة هو ما يسميه بعضهم الدوافع لأنه الرغبة فى العمل تعتمد على الحوافز وتعرف الدوافع فى بعض الأحيان على انها رغبات أو احتياجات تكمن فى الإنسان نفسه.

والدافع عادة مواجهة الى هدف أو اهداف قد تكون ظاهرة للعقل الظاهر أو مختبأة فى العقل الباطن والدوافع أو الحاجة هى التى تدفع الإنسان لان يقوم بعمل معين.

والأهداف بطبيعة الأمر خارج الإنسان ويطلق عليها علماء النفس الحوافز وهى أشياء يأمل الفرد الحصول عليها ويخطىء بعضهم فى إعتبار الحوافز المادية الملموسة وحدها الأهداف التى يسعى الأنسان اليها لأن للإنسان تطلعات غير مادية يسعى اليها ويعتبرها اهدافا تستحق الجرى

وراءها أكثر من الجرى وراء المادة ولذلك فإنه يضحى بالمادة فإنه مـن اجلها كالشهرة ونيل الثناء والثواب عند الله وغير ذلك.

عندما ينضم فرد لمنظمة ما فإنه قدر مسبقا ان هذه المنظمة أن هذه المنظمة سوف تقوم بتلبية رغباته وخاصة الأساسية منها. وتصرفاته تكون موجهة لتحقيق الأهداف الأساسية التى يعتقد أن المنظمة سـوف توفرهـا ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:-



السلوك البشرى لتحقيق الأهداف

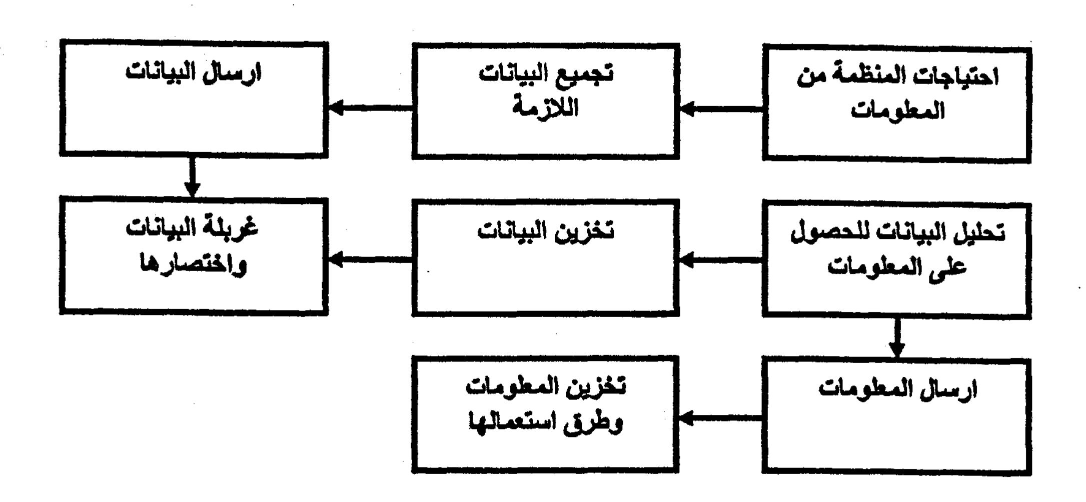
من هذا الشكل نجد أن هذا الفرد حاول ثلاث محـــاولات لتحقيــق احتياج معين لأن هناك حاجة ملحة لتحقيقه وكان التصرف الثالث هو الذى حقق هذا الأحتياج ومن ثم فإن الفرد سوف يتعود على ســلوك التصــرف الثالث كلما كان تحقيق هذا الإحتياج ضرورياً ولنتصور ماذا يحدث لو أن هذا الفرد لم يتمكن من تحقيق هذا الإحتياج الأساسي هــو تثبــيط للعــزم وعند حدوث ذلك يتصرف الأفراد حسب التركيب المختلف لشخصــياتهم فبعضهم يتصرف بطريقة هوجائية وبعضهم الأخر يبحــث عــن طريقــة جديدة لتحقيق الهدف. وقد كتب نورمان ماير عن نتائج تثبيط العــزم " إن السلوك العدوانى ما هو الا أحد مظاهر تثبيط العزم اما المظاهر الأخــرى فهى: التبريروالنزعة الى أنماط السلوك الطفلى وإعادة نفس السلوك غيــر المجدى (FIXATION). واللامبالاة .

المهارات والقدرات:

لكى تقوم المنظمة بتقديم خدماتها بأفضل الطرق وأرخصها فلابــد من أن تكون المهارات المتوفرة وقدرات الأفراد العملية بمســتوى المهــام المناطة بمعنى أنه لا يمكن لإدارة مديرية من المديريات أن تضــع مــن أهدافها بناء أفضل الحدائق العامة التى تحتوى على اجمل الورود والزهور ما لم يكن لديها أعداد كافية من الأخصائيين فــى فــن زراعــة الــورود والزهور والذين لديهم الرغبة فى تقديم أفضل الحدائق للجمهور لان وجود أفضل الأخصائيين لا يعنى أنهم سوف يقدمون أمثل الخدمات ولكن لابــد

من ان يكونوا مستعدين لتقديم الأفضل والإدارة المثلى هى التـى تحصـل على الجهد الأفضل من جميع موظفيها.

إن التحليل الإدارى للمهـام والقـدرات لابـد وان ينطلـق مـن الإحتياجات الفعلية للمنظمة وفى بعض الأحيان يكون الموظفون أو العمال غير أكفاء للعمل المناط بهم ولكن لديهم القـدرات والأسـتعداد للتـدريب والتعلم لتطوير مهاراتهم. ولذلك فإن إحد نتائج تحليل المهارات والقـدرات الموجودة فى المنظمة هو وضع مقترحات للتدريب والتعليم لسد الفجوة بين الإحتياجات الفعلية للمنظمة وبين ما هو متوقربين أفراد القوة العاملة.



طريقة تحليلية لمعالجة المعلومات

ثانياً : العناصر غير البشرية:

تحدثنا فيما سبق عن أهمية العنصر البشرى وذكرنا انه المحـرك الأساسى فى كل تنظيم. وهذا بالطبع لا يعنى ان عناصر الإنتاج الأخـرى ليست ذات أهمية بل إن كلا منها له دور يؤديه وكلها تتفاعل مع بعضـها لتحقيق أهداف المنظمة وعلى سبيل المثـال لا الحصـر فـإن الإهتمـام بالمعلومات وطرق معاملتها والإهتمام بالمواد وطرق تخزينها الأجهـزة و المبانى ومعدات النقل وصيانتها تعتبر كلها أساسية فى تقديم خدمات أفضل للجمهور وبتكاليف معقولة نسبيا.

الإهتمام بالمعلومات ومعاملتها:

المعلومات إداة من ادوات الإدارة الحديثة فهى ضرورية لاجـزاء الأتصال والتنسيق والضبط والمشاركة فـى المعلومـات مهمـة لإتخـاذ القرارات. والمعلومات تأتى نتيجة عن البيانات المجمعة وعنـدما تجمـع المعلومات وتوضع فى صيغ مفيدة تصبح نواة للمعرفة والحقائق الذكاء هو القدرة على التعليم واسترجاع أو استذكار وتمثيل المعرفـة فقـد نجـد إن شخصا ما يمكن أن بعرف حقائق كثيرة ولكن مدى سرعته على اسـتذكار هذه الحقائق من الذاكرة ودقة ذلك هو الذى يؤيد قدرته على التعامل مـع المعرفة لذلك فإن تحليل المعلومات يتطلب فهما للعلاقـة الطبيعيـة مـن البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء ويشترك الإنسان والألـة الحاسـبة الإلكترونية فى هـذه العناصـر الأربعـة الا أن للألـة ذكـاء صـناعيا (DATABANKS) وقواعد البيانات (DATABASIS) ويغذى القدرة

وعند دراسة طرق معاملة المعلومات ومدى اهتمام المنظمة بها يمكن استخدام الطريقة التحليلية الموضحة بالشكل السابق ونلاحظ من هذا الرسم أنه لا يمكننا تحديد البيانات المطلوبة مالم نكن قد حددنا احتياجات المعلومات وكل خطوة من الخطوات الموضحة بالرسم يمكن تحليلها ومراجعة ما إذا كانت المنظمة قد عالجتها بدقة وبطريقة علمية ولابد من ملاحظة أن المعلومات الكثيرة لها جوانب سلبية كما وان نقص المعلومات له جوانبه السلبية أيضا ولذا فإن العمل الإدارى لابد من أن يقوم بتحديد احتياجات الأقسام المختلفة ومن ثم ينطلق لتحديد الأحتياجات الكلية للمنظمة عامة.

ولقد تطورت فى عصرنا هذا وسائل معالجة المعلومات وطرق جمعها وتحليلها وكثيرا من المنظمات التجارية والصناعية الخاصة والعامة تستفيد فى كثير من بلدان العالم من نظم معلومات متطورة حيث ان التقدم الذى حققه العلم فى مجال الألات الحاسبة الألكترونية قد ساهم فى دفع عجلة التقدم فى هذا المجال.

كما أن التفكير فى بناء نظم المعلومات فى المنظمات ضرورة لابد منها وإذا لم يكن بعضهم قد فكر فى ذلك فإن الوقت قد حان للإستفادة من الطرق الحديثة فى هذا المجال ولتطوير نظم المعلومات فإن هناك عدة خطوات يمكن اتباعها وهى:

١. لابد من إجراء دراسة لجدوى تحديث نظام المعلومات القائم الأن ومعرفة النتائج المترتبة على تحديث الجهاز الحاضر.

٢. يجب تحليل احتياجات المنظمة من المعلومات بفروعها المختلفة

٣. بعد ثبوت الجدوى وتحديد الإحتياجـات تحـدد خصـائص نظـام المعلومات المطلوب.

٤. تصميم نظام المعلومات بحيث يتناسـب مـع خصـائص النظـام المطلوب.

٥. الترميز خطوة ضرورية عند بناء نظام المعلومات حيث يتم تحديد الطريقة التى تعنون وتبوب بها البيانات.

٦. وضع الطريقة التى يتم بها اختبار النظام والتأكـد مـن اسـتكماله للخصائص المطلوبة.

٧. التوثيق وهنا تحدد الطرق التى يموجبها تقدم المعلومات والنتـائج للجهات ذات الإختصاص.

٨. التنفيذ شرح كيفية وضع النظام فى حيز التنفيذ ويشمل الإحتياجات البشرية وغير البشرية والتوقيت وما الى ذلك.

الإهتمام بالمواد والأجهزة والمبانى والمعدات:

تمثل هذه العناصر جزءا لا يستهان به من رأس مـال المنظمـة وعدم العناية أو سوء الإستعمال يؤدى الى التلف أو الإضرار ومن ثم فإن هذا يزيد تكاليف المنظمة وقدراتها على تقديم خدماتها بتكاليف معقولـة إن الإدارة الحديثة تستخدم طرقا متقدمة فى التخزين ومعاملة المواد.

العمليات

وتتمثل فيما يلي

التنظيم الإدراى:

يشمل التنظيم الإدارى تحديد وتقسيم العمل المراد القيام به وكـذلك تعريف وتحديد الصلاحيات والمسئوليات وتحديد الاتصال بـين الأفـراد والأقسام ولابد وأن يكون من أهداف التنظيم الإدارى تأدية العمل بأبسـط الطرق وأفضلها من حيث دقة التنفيذ وسرعة الإنجاز ويبين الشكل السابق أننا أدرجنا بالتحديد بناء الهيكل الإدراى وتصميم الوظائف ووضع سياسة شئون الموظفين وطرق اختبار الموظفين وتدريبهم وكذلك طرق الضـبط كلها ضمن التنظيم أدارى.

الهيكل الإدارى:

هو عبارة عن رسم توضيحى يبين الوظائف المختلفة فى المنظمـة والعلاقات وقنوات الإتصال الرسمية التى تربط بينها والعلاقـات الأفقيـة تمثل العلاقة بين وظائف متساوية من حيث التسلسل الهرمى اما العلاقـات الرأسية فإنها تمثل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لكن العلاقات الرسـمية الموجودة فى الهيكل الإدارى لا تمثل الا جزءا مما يدور فـى المنظمـات فهناك ما يسمى بالتنظيم غير المنظور والذى توجد القنوات الخاصـة بـه وفى بعض الأحيان يكون متضاربا مع التنظيم الرسمى. وفى مثـل هـذه الحالات لابد من إيجاد حلول لمثل هذا التضارب.

تصميم الوظائف:

لكى نصل الى نتائج أفضل بالنسبة لإستغلال الأفراد فلابـد مـن توزيع العمل الى مهمات يمكن للموظف أن يؤديها ببساطة ويسر فأصـغر وحدة عمل فى أى تنظيم تجمع فيها المهمات هى الوظيفة ولابـد مـن ان تكون الوظيفة محددة المعالم وتختلف عن بقية الوظائف الاخرى فى التنظيم حيث ان ذلك يساعد الموظفين على تحديد أعمالهم والتخصص ضمن حدود معقولة يؤدى الى اتقان العمل. كما اننا لابد من أن نضـع فـى الحسـبان خصائص البشر وقدراتهم وما يريدونه من اعمالهم حيـث أن التجـارب العملية تدل على أن هناك علاقة بين هذه الأمور وتحقيق الفعالية فى العمل كما وأن تحديد واجبات العمل وصلاحيات الموظف ومسئولياته ضـرورة فى كل تنظيم ولا يكفى أن تكون الوظائف محدودة وموصوفة ومحفوظـة فى الأدراج بل يجب أن يكون كل فرد على علم تام بواجباته ومسـئولياته وصلاحياته وممارسا لذلك كله.

سياسة شئون الموظفين:

إن ما تعنيه كلمة السياسة هنا هو خطة العمـل وسياسـة شـئون الموظفين تعنى رسم خطة تلتزم بها الإدارة عند تعاملها مع أى جانب من جوانب القوة العاملة بها. فعندما تصدر إدارة المنظمة سياسة بشأن جانـب من جوانب تنظيمها فإنها بذلك تحدد فلسفة التنظيم لهذا الجانـب ويفـرق علماء الإدارة بين سياسات التنظيم ومبادىء التنظيم حيـث أن السياسـات تلزم إدارة المنظمة بسلوك مسالك معينة ولو أنها لا تحدد التفاصيل والكيفية لذلك فعند دراسة التنظيم لابد من البحث عما إذا كانـت هنـاك سياسـات

مكتوبة تحدد اتجاه المنظمة وكذلك عما إذا كانـــت السياســـات الموجـــودة مطورة وتتمشى مع التغييرات الجديدة ومعروفة من قبل أعضاء الجهـــاز بكامله حيث أن وجود سياسات لشئون المـــوظفين ضـــرورية للأســـباب التالية:

١. كتابة السياسات المختلفة تعطى القائمين على إدارة التنظيم الوقت للتفكير فى احتياجات المنظمة والأفراد ومن ثم فإن ذلك قد يؤدى الى بلورة الأفكار واتضاح الرؤية بالنسبة للعاملين.

٢. وجود سياسات مكتوبة يؤدى فى غالب الأحيان الى معاملة أفراد التنظيم بدون تحيز وبذلك يزيل أو يقلل من المعاملة غير المتزنة بين الأفراد.

٣. وجود سياسات مكتوبة يؤيد استمرارية التنظيم ويحفاظ عليه مـــن الهزات عند تغيير الأفراد.

٤. تعتبر السياسات مقياسا للتقويم حيث ان نتائج العمـــل يمكـــن أن تقارن مع السياسات المرسومة للتحقق من ان العاملين يســـايرون الهدف المرسوم.

٥. سياسات شئون الموظفين العادلة تساعد على نمو الأخلاص عنـــد الموظفين وخاصة إذا كانت تساعد فى تنميـــة قـــدرات الأفـــراد وتتجاوب مع طموحاتهم.

هذا مع ضرورة إعادة النظر فى هذه السياسات بين الحين والأخر للتأكد من صلاحيتها وتحقيقها للمصلحة وللقضاء على تحجرها وجمودهـــا

وقد يتساءل بعضهم عن كيفية وضع سياسات معينة بالنسبة لشئون الموظفين والوسائل التي يجب أتباعها لوضع مثل هذه السياسة ومن ثم فإنه تجدر الإشارة إلي أن هناك مصادر رئيسية لتحديد مضمون ومعنى السياسات وهى:-

١. التجارب السابقة فى المنظمة وهذا يعنى دراسة ما مرت به المنظمة خلال السنوات الماضية والرجوع الى العاملين فيها ودارسة الموضوع معهم والإستفادة من الحوار مع المشرفين على هذه المنظمات.

٢. الممارسات الجارية فى المنظمات المشابهة المحلية والعالمية وهذا يعنى أجراء دراسات ميدانية لعدد مختار من المنظمات ومراجعة الطرق المتبعة والإستفادة من الحوار مع المشرفين على هذه المنظمات.

٣. اتجاهات وفلسفة الأجهزة التشريعية فى الدولة.

٤. اتجاهات وفلسفة الإدارة العليا فى المنظمة.

٥. التجارب اليومية والمشكلات التى يمر بها المسئولون فى جهاز شئون الموظفين.

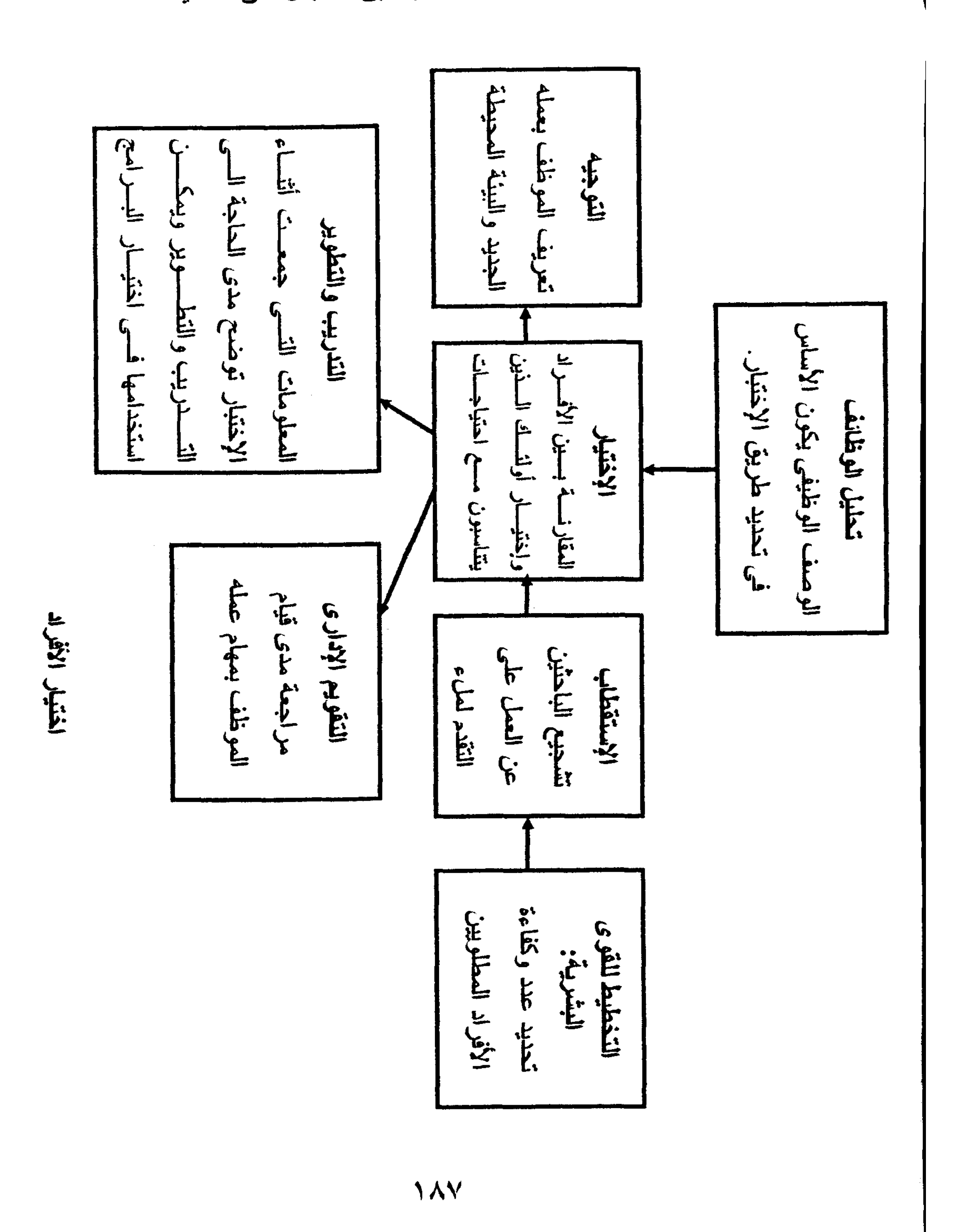
هذا ولابد من التأكد هنا على أن السياسات المنمقة المكتوبة المحفوظة فى الإدراج لا أثر لها إلا إذا كانت معروفة من قبل جميع أعضاء التنظيم وعند أحداث سياسات جديدة. نقوم بعض المنظمات بعقد ندوات لتدارسها ويفضل علماء الإدارة الحديثة مشاركة أفراد الجهاز فى

وضع السياسات المختلفة ويعتبر ذلك جزءا لا يتجزأ من تقبل ونجاح السياسات المختلفة لان ذلك يولد أقتناعا بها فى نفس العاملين ويجعلهم يندفعون لتنفيذها بكل همة ونشاط فعلماء الغرب يدرسون الإدارة اليابانية التى تمكنت من إغراق الأسواق العالمية بمنتجاتها وبأسعار أرخص ومن العوامل الأساسية التى ساعدت على ذلك هو زيادة إنتاجية العامل اليابانى وتفانيه لخدمة المنظمة وقد وجد ان مشاركة الفرد فى رسم السياسات المختلفة عنصر أساسى فى الإدارة اليابانية وهو عامل مساعد فى زيادة إنتاجية الفرد. وهذا الأمر جدير بتفكير القائمين على رسم السياسات وإدارة الحكومات فى المدن العربية.

طرق اختيار الموظفين والتدريب:

أنه لا يكفى أن نبنى هيكلا تنظيميا منمقا وأن تصف الوظائف وصفا جيدا ونرسم سياسة لشؤون الموظفين بل لابد من محاولة ملء الوظائف المختلفة فى التنظيم بطريقة ذات كفاية وفعالية وإن وجود نظام مدروس لإختيار الأفراد ضرورى والا فالبنيات المذكورة لا فائدة لها لذلك فعند التحليل الإدارى لابد من دراسة طرق وممارسات الجهاز المستخدمة لإختيار الأفراد وكذلك طرق التدريب عليها وأود أن أبرز أن مشكلة الإختيار ليست بالأمر الهين وانها أمر حساس لابد من مراجعته إذا أردنا بناء أجهزة الإدارة فى الحكومات العربية والتى يمكن أن تواكب التطورات الجارية فى عصرنا الحاضر ويمكن الإستعانة بالشكل التالي فى معرفة الجوانب التى لابد من التطرق لها عند دراسة هذا الموضوع وإن كل

عناصر هذا الشكل له جوانب متعددة يضيق المجال عن الحديث.

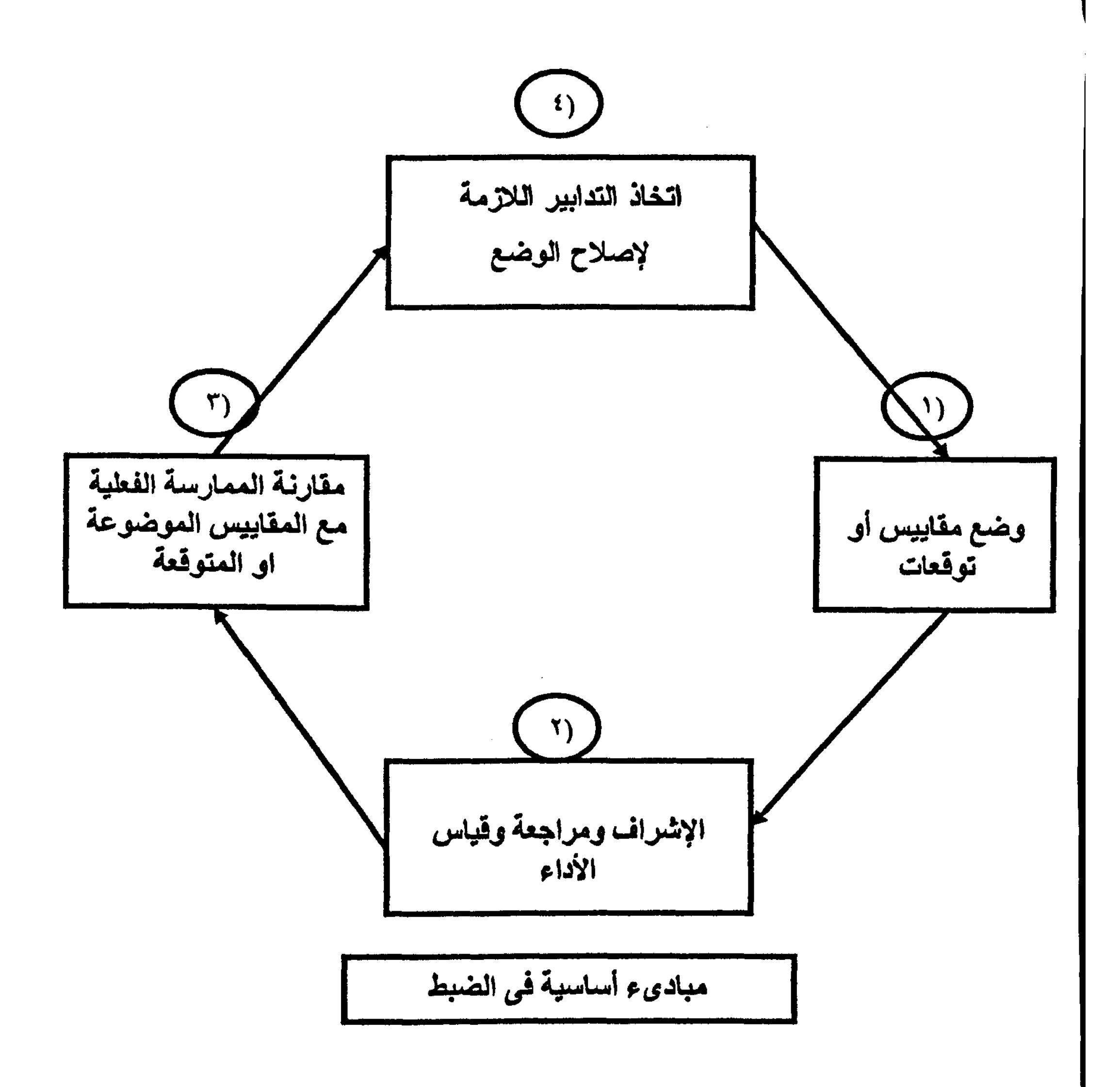


اختيار الأفراد

طرق الضبط:

إن الحديث يكون مبتورا إذا تحدثنا عن تنظيم جهاز أو وضع خطط دون أن نذكر أو ندرس طرق الضبط. إن مفهوم الضبط لا يعنى التعقيد أو التغيير وإنما يعنى استعمال المعلومات لقياس وتقويم مدى تحقيق التنظيم لأهدافه المرسومة.

وهذا يعنى بالطبع وجود مقاييس موضوعة مسبقا ويمكننا توضيح المبادىء الأساسية للضبط كما فى الشكل التالي ولذلك فإن التحليل الإدارى يشمل من هذه الناحية النظر فيما إذا كانت هناك مقاييس معينة وما إذا كانت هذه المقاييس معقولة وكذلك النظر فيما إذا كانت هناك مراجعة وقياسات للاداء وطرق المقارنة المتبعة فى المنظمة وطرق التصحيح.



مبادىء أساسية فى الضبط

العلاقات الإجتماعية:

يؤثر التنظيم الإدارى الى حد كبير على العلاقات الإجتماعية فى المنظمة ولتصرفات مديرى الإدارات العليا تأثير على تصرفات المديرين فى بقية أجزاء الجهاز فمركزية الإدارة العليا فى اتخاذ القرارات تنعكس على تصرفات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية واذا كانت طرق الإتصال محددة من اعلى الى أسفل فإن الإدارة المتوسطة سوف تمارس نفس الأسلوب وغالبا ما يضفى ذلك جوا من التزمت والروتين الأهوج.

لقد أثبتت التجارب العلمية فى حقل الإدارة أن ديناميكية وأرتفاع مستوى التعليم بين أفراد القوى العاملة يتطلب نوعا من الإدارة الواعية المتفتحة على الأساليب الحديثة والقابلة لتطوير برامجها وتحديث أساليبها دون الخوف من هذا التغيير وأن القوى البشرية ثروة وليست فقط أدوات للإنتاج لذلك لابد من الإستفادة منها فى اتخاذ القرارات وهذا بالطبع يستلزم تبادل المعلومات وعدم احتكارها من قبل فئة قليلة فى الجهاز الإداري.

كما أن لدى المحللين الإداريين أدوات استفتاء مطورة ومختصرة علميا يمكن استخدامها لتحليل الجهاز الإدارى ومعرفة مدى تمشيه مع الاصول العلمية الحديثة فى مجالات الإشراف والقيادة والإتصال وعلاقات الأقسام مع بعضها وسلوك الأفراد وعلى أساس هذه الدراسة يمكن تقديم المشورة للمسئولين عن كيفية تطوير الجهاز لكى يتمشى متطلبات العصر.

المخرجات

تحقيق الأهداف:

إن تحقيق الأهداف المرسومة لأى تنظيم هى الغاية التى يرنو اليها العاملون على بناء المنظمات فقد يكون من اهداف الحكومات بناء الميادين الفسيحة وتشجير الشوارع ونظافة المدينة والإهتمام بالصحة العامة وقد يكون لها خطة مرسومة لتنفيذها ولكن تنفيذ هذه الأعمال يستدعى بالتالى بروز مهمات أخرى لصيانة هذه الحدائق وإدامة نظافة الشوارع وغيرها وهذا يتطلب يدا عاملة وإدارة متطورة لذلك فإن التركيز على المخرجات فى هذا المقترح التحليلى هو على الجهاز الإدارى وليس على مدى تحقيق الجهاز لأهداف النظافة وأهداف بناء الميادين فهذه تأتى نتيجة لبناء جهاز إدارى متطور متفاعل مع الواقع وقادر على التجديد.

تطوير الأفراد

إذا كان هناك تجديد لمعلومات القوى البشرية وتطوير لكفايتها وتحسين فى طرق التدريب والحصول على مزيد من الخبرة فيمكن القول أن الجهاز مستعد لتلافى المشكلات الناجمة عن التطورات المستجدة.

إنتاجية الأفراد:

لقياس إنتاجية الفرد فى المنظمة لابد من مقارنتها بإنتاجية فرد يؤدى نفس العمل فى منظمة مماثلة ونتيجة لهذه المقارنة يمكن القول بأنه لابد من اتخاذ إجراء ما فى حالة مستوى الإنتاجية للفرد فى المنظمة.

إخلاص الفرد:

اخلاص الفرد للمنظمة ضرورة وهناك علاقة طردية بين الإنتاجية والأخلاص. والإخلاص لا يأتى إلا بإيمان الأفراد بالمنظمة وأنظمتها وهذا تستطيع الإدارة الحكمية غرسه فى نفوس العاملين.

التحفيز:

وهذا يعنى مدى استعداد الفرد لتأدية عمله بروح عالية واستعداد للقيام بأكثر من العمل للمقرر.

الشعور بالرضا عن النفس:

ويعكس هذا العنصر مدى رضا الفرد عن عمله وارتياحه فى مواصلة العمل بالمنظمة دون البحث عن منظمات أخرى للعمل فيها.

الإبداع:

ليس المطلوب هو القيام بالعمل فحسب بل المطلوب أيضا هو التفاعل وتقديم المقترحات التى من شأنها تحسين كل ما يتعلق بالعمل وهناك كثير من التنظيمات التى تقتل روح الإبداع والخلق فى الأفراد وهذه الأجهزة بدون شك تنقصها البنية الإدارية الحكيمة.

إن دراسة لهذه العناصر أثناء التحليل الإداري جديرة بان تدلل على مدى صلاحية الجهاز الأدارى ليواكب العصر ومتطلبات المدينة الحديثة فالتحليل الإداري يجب أن يكون نقطة انطلاق لبناء منظمات حديثة تخدم المدن العربية وإذا بنى الجهاز الإداري ونصب الأكفياء للقيام بالعمل فيه

فإن التغيرات سوف تحدث والمستفيد من ذلك هو المواطن المصري الذى مازال حتى يومنا هذا بحاجة الى كثير من الخدمات التى ترفعه آلة مستوى يستطيع له أن يؤدى خدمات أكبر لهذا الوطن الكبير.

التحليل والتطوير التنظيمى:

أى عملية تغيير بهدف الإصلاح والتطوير والتكيف مع المتغيرات البيئية لابد من أن يسبقها عمل تحليلى للحالة الراهنة (المجال أو المجالات التى يراد إدخال تغيير عليها) حيث أنه فى ضوء نتائج التحليل توضع خطة التغيير ومن ثم التطوير والتحسين فعملية التحليل تفيدنا فى إنها تجبر المديريين التنفيذيين الرئيسيين على التفكير الإنتقادى حيث توجههم نحو المشاكل التنظيمية داخل المنظمة فهذه العملية تقودهم الى إعادة دراسة وفحص الهيكل التنظيمي الحالى ووظائفة وأساليب العمل وطرقه وإجراءاته....الخ

فالتحليل هو أساس وقاعدة ترتكز عليها عملية التطوير التنظيمى التى تعتبر تخطيطا لمستقبل المنظمة نحو الأفضل والأحسن وعليه يمكن أن نقول بأن هناك حقيقة متفق عليها هى أن على المنظمة أن تتغير من أجل أن تحافظ على بقائها فالتغيير والتطوير سمة العصر الذى نعيشه الأن وبوجه عام تمر عملية التحليل بأعمال أو إجراءات تشكل في مجموعها الأسلوب العلمى فى تطبيقه وهذه الأجراءات مايلى:

١. تعيين (تحديد) المسئولية:

هناك ثلاثة إسئلة يجب الإجابة عنها عند تحديد مسئولية التحليل التنظيمى

السؤال الأول: من سيبادر بالدراسة؟

السؤال الثانى: من سيقوم بجمع البيانات والمعلومات ويحللها ويطور ويوصى بالتغييرات؟

السؤال الثالث: من الذى سيضع التغييرات الموصى بها موضح التنفيذ؟

ففيما يخص الموافقة النهائية على التغيير التنظيمى فيجب أن تكون من أعلى سلطة فى المنظمة وهو الرئيس التنفيذى الذى يكون عادة مدير المنظمة الذى من سلطنه أن يوافق على أى تغيير ومن اجل التنسيق وقبول التغيير من قبل باقى الرؤساء التنفيذيين فى المستويات الإدارية الأدنى يجب أخذ رأيهم بالتغيير المنوى أدخاله والذى سيشمل أدارتهم بشكل أو بأخر.

٢. جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتقييمها:

بعد ان يتم تحديد المسئولية يكون من الضرورى جمع كل المعلومات اللازمة لعملية التحليل وذلك من أجل أن يكون كل تغيير مقدم أو مقترح قائما على أساس حقائق ليس على أساس أفتراض إن مدى وفرة المعلومات ونوعها التى يبحث عنها تختلف من حالة لأخرى وفى عملية الجمع تكون سجلات المنظمة عن نشاطها فى السابق مهمة ويتم جمع المعلومات عن أمور شتى مثل:

- أهداف المنظمة.
- وظائفها (الإنتاج، التسويق.....الخ)
- النمط القيادى السائد.
- الهيكل التنظيمي ونطاق الإدراة.
- علاقات السلطة.
- المركزية واللامركزية وعملية تفويض السلطة
- وحدة الأمر والتوجيه
- معدل نمو المنظمة
- إنتاجية المنظمة والفرد

ويستخدم عادة فى جمع المعلومات قائمة استقصاء تنظيمية لخدمة هذا الغرض التى تتضمن أستفسارات توجه للعاملين فى المنظمة للإجابة عنها وهناك أسلوبان يمكن عن طريق أحدهما توفير المعلومات المطلوبة فى قائمة الإستقصاء الأول يعتمد على إعطاء الإستمارة أو القائمة للموظف نفسه شاغل الوظيفة حيث يقوم بإستيفاء المعلومات ويعيدها للشخص المكلف بعملية الجمع الثانى أن يتم إستيقاء المعلومات عن طريق المقابلة وبينما يعتبر الأسلوب الثانى أعلى تكلفة ويستغرق وقتا أكثر الا أن المعلومات التى يتم الحصول عليها من خلاله تكون أكثر دقة وفهما ووفرة وبمجرد استيفاء المعلومات المطلوبة في الاستقصاء من قبل المختص تتم في العادة مراجعة هذه المعلومات وذلك للتأكد من صحتها وبعد ذلك تدرس هذه المعلومات وتحلل وتستخلص النتائج التى فى ضوئها سيتم اقتراح

خطة التغيير المناسبة وهذه النتائج تدعى بتقييم الفاعلية التنظيمية التى تعتبر مرحلة أساسية من اجل انجاز المرحلة اللاحقة وهى إعداد خطط التغيير والتطوير وعملية تقييم الفاعلية تشمل على جوانب كثيرة منها على سبيل المثال وليس الحصر ما يلى:

- مدى واقعية أهداف المنظمة.
- مدى التوافق بين الهيكل التنظيمى الحالى ومتطلبات العمل فى المنظمة
- مدى سهولة الإتصالات
- مدى فاعلية الرقابة الإدارية والمالية
- سهولة التنسيق
- الإزدواجية والتداخل فى الأعمال والمهام والسلطات.
- تفويض السلطة وتكافؤ السلطة والمسؤولية
- مدى تطبيق مبدأ نطاق الأشراف أو الإدارة المناسب وعلاقته بعدد المستويات الإدارية.
- سهولة وتبسيط طرق وإجراءات العمل.
- مدى كفاءة عمليات التدريب
- مستوى الروح المعنوية السائدة بين العاملين.

وعملية تقييم الفاعلية التنظيمية فى الواقع تحتاج الى وجود معايير للمقارنة بينها وتحديد نقاط الضغط التى تعانى منها المنظمة وتحتاج الـــى تغيير وتطوير

٣. أعداد خطط بديلة

بعد عملية جمع المعلومات وتحليلها يقوم المعنيون والمسئولون عن عملية التغيير بوضع عدة خطط بديلة على شكل مقترحات من اجل أحداث التغيير المناسب والمطلوب ولاشك أن وضع هذه الخطط لا يكون إلا بعــد دراسة وتحليل المعلومات التى تم جمعها والخروج بنتائج محـــددة تكـــون أساسا ومنطلقا لوضع الخطط.

٤. إختبار أفضل خمطة ومتابعة تنفيذها:

فى هذه المرحلة تتم المفاضلة بيم الخطط المقترحة من اجل اختبار أنسبها وذلك فى ضوء عدة معايير أهمها:

- التكلفة والربح
- ظروف بيئة المنظمة الداخلية.

خامسا : الخصخصة

أولا: المفهوم :

ظهرت العديد من المصطلحات التي تعبر عن عملية تحويل المنشآت الإنتاجية من نطاق القطاع العام إلى نطاق القطاع الخاص ومن أبرزها الخصخصة والتخصصية، وتوسيع قاعدة الملكية ونزع الملكية العامة وغيرها ولكن مصطلح الخصخصة أكثرها شيوعا **وهناك العديد من التعريفات للخصخصة أهمها ما يلي:**

" تحويل ملكية المنشآت إلى أطراف أخرى تقوم بإدارتها وفقا لمبادىء قطاع الأعمال الخاص "

وقد تعني الخصصة

" زيادة كفاءة إدارة وتشغيل المشروعات العامة من خلال الاعتماد على آليات السوق والتخلص من الترتيبات البيروقراطية "

وغير ذلك من التعريفات والتي يمكن أن نخلص منها بأن الخصخصة تتمثل في زيادة الدور الذي يقوم به القطاع الخاص في ملكية وتشغيل وإدارة الوحدات الإنتاجية في المجتمع بغرض تحسين الكفاءة الإنتاجية لهذه الوحدات بما يخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومما سبق يمكن استنتاج أن الخصخصة تتضمن العناصر التالية :

١. **تغيير أسلوب تشغيل وإدارة المشروعات العامـــة** ليتفق مع مبادىء القطاع الخاص، وأهمها اتخاذ الربح أو الإنتاجية أساس تقييم الأداء والاعتماد على الأسعار الاقتصادية في حساب المنافع والتكاليف.

٢. **إفساح المجال أمام القطاع الخاص** ليتحمل نسبة أكبر من الاستثمار الكلى والعمالة الكلية والناتج الكلى من خلال مبدأ النمو الطبيعـــي والذاتي ولذلك عن طريق زيادة دور القطاع الخاص فـــي خطـــط التنمية من خلال حوافز الاستثمار المقدمة له.

٣. **تغيير البيئة الاقتصادية** بحيث تصبح معتمدة على آليـــات الســـوق وذلك لان البيئة التي كان في ظلها يعمل القطاع العام بما تحتويـــه من قوانين وإجراءات روتينية وتدخلات واحتكـــارات حكوميـــة لا تصلح للقطاع الخاص وذلك يعنى تبنى سياسات تكييـــف وتأهيـــل للاقتصاد ليلائم القطاع الخاص وقد يكون ذلك عن طريق أســـلوب الخطوة حيث تتم عملية تحرير الاقتصاد بالتدريج عبر فترة طويلة نسبيا **وفيما يلي بعض الخطوات اللازمة التهيئة للخصخصة:**

أ. **إزالة القيود المفروضة** على أســـعار الســـلع والخـــدمات وأسعار الفائدة وأسعار الصرف.

ب. **إلغاء جميع المزايا** والإعانات الممنوحة للمشروعات العامة وتخفيف درجة الحماية التي تتمتع بها.

ج. **وجود سوق مال** قادر على تسهيل عملية نقل الملكية العامة إلى الملكية خاصة من خلال تداول الأسهم.

د. **إيجاد نظام تشريعي** يتصف بالسهولة والمرونة ويساعد على إيجاز الأعمال بسرعة ويعمل على حماية الحقوق وتحديد الالتزامات بوضوح.

هـ. **وجود جهاز مصرفي** يعمل على تسهيل عملية تدفق الأموال اللازمة لإتمام نقل الملكية والناجمة عنها.

٤. إعادة **تأهيل المشروعات العامة** التي تعانى من وجود خسائر مزمنة وذلك بإصلاح الخلل الإداري أو الفني أو التمويلي وتحويلها **من وحدات خاسرة إلى وحدات مربحة يقبل المشترون عليها إذا ما طرحت للبيع.**

٥. **الخصخصة لا تعنى التصفية الكاملة لجميع وحدات القطاع العام، حيث لكل مجتمع ظروفه الخاصة التي تقتضى بيع جزء من المنشآت العامة والاحتفاظ بالبعض الأخر دون وجود معايير موضوعية متفق عليها من قبل الجميع في تحديد ما يجب أن يخضع للخصخصة وما لا يجب.**

وخلاصة القول

إن كافة التعريفات التي أعطيت للخصخصة تدور حول ثلاثة محاور هي[١]:

المحور الأول: الخصخصة تعني زيادة في الملكية الخاصة، مع دعم القطاع الخاص للقيام بدور إيجابي في التنمية ، عن طريق بيع معظم القطاعات الإنتاجية العامة كلياً أو جزئيا للقطاع الخاص.

المحور الثاني: تعتبر الخصخصة الطريقة الوحيدة للخلاص من الوحدات الإدارية الخاسرة في القطاع العام.

المحور الثالث: هي الوسيلة الملائمة للخلاص من بقايا النظام الاقتصادي الاشتراكي، وتسهيل عملية الانتقال للاقتصاد الرأسمالي.

ثانيا: دوافع الخصخصة[٢]

هناك العديد من الأمور المشجعة التي تدفع الحكومات إلى ضرورة تبنى مفهوم الخصخصة في قطاعاتها الإنتاجية، إلا أن هذه الدوافع والأسباب تتفاوت من مجتمع إلى آخر، وهذه الدوافع يمكن إجمالها كما يلى:

---

[1] ماهر أحمد – دليل المديرين في الخصخصة – الدار الجامعية – الإسكندرية ١٩٩٧

[٢] موسى اللوزى. التطوير التنظيمي، أساسات ومفاهيم حديثة. ١٩٩٨، مرجع سبق ذكره.

١ - الدافع السياسي:

حيث يشير هذا الدافع إلى مفهوم الحرية الإنسانية، وتشجيع احترام الفرد وتقديره، وإعطائه الحرية الكاملة في مزاولة نشاطاته الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، كما تهدف بعض الحكومات إلى تحسين المستويات المعيشية من خلال إيجاد فرص عمل وتحقيق الرضا الاجتماعي بين المواطنين.

٢ - الدافع الاقتصادي:

يشير هذا الدافع إلى ما يتمتع به القطاع الخاص من مرونة وقدرات ومهارات، بشكل يساعد أكثر على تشجيع الاستثمار وزيادة التراكمات الرأسمالية وتحسين فرص العمل.

٣- الدافع المالي:

إن العجز المتواصل في الموازنة العامة، لدى الدول والحكومات النامية، قد شكل عبئاً كبيراً على هذه الحكومات، الأمر الذي دفعها إلى البحث عن أساليب أخرى، للتخفيف من هذه الأعباء، فالخصخصة هي الطريقة الوحيدة، للتخفيف من هذه الأعباء وكذلك للمساعدة في التخلص من طلب القروض والمساعدات.

٤- الدافع الإداري:

تعتمد الخصخصة على روح المنافسة الحرة، وهذا يعني ضرورة البحث عن موارد بشرية متميزة وماهرة، وخاصة في سياسات التعيين

والتشغيل، والعمل على تنمية مهارات وقدرات هؤلاء الأفراد، إضافة إلـى التركيز على ضرورة توافر أبنية تنظيمية من حيث الهياكل، والإجراءات وطرق وأساليب العمل.

أهداف الخصخصة[١]

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الخصخصة إلـى تحقيقهـا، وهذه الأهداف هي :

أولاً: الأهداف الاقتصادية

١- العمل على زيادة وتحسين الإنتاجية.
٢- إعادة تحديد وتوضيح دور الدولة في النشاطات الإنتاجية.
٣- التقليل من الأعباء المالية.
٤- المساهمة في زيادة حجم المشاريع التنموية.
٥- زيادة حجم الملكية الخاصة.
٦- جذب الاستثمارات الخارجية.
٧- المحاولات المستمرة للحصول على التكنولوجيا.

ثانياً: الأهداف الاجتماعية

إن تحقيق النجاح في تطبيق الخصخصة سوف يعود على المجتمـع بالأهداف والفوائد التالية:

---

[١] انظر – موسى اللوزى. التطوير التنظيمي: أساسات ومفاهيم حديثة. مرجع سابق، – أخبار التخاصية، الوحدة التنفيذية للتخاصية، مجلد (١) عدد (٤) ، آذار ١٩٩٨.

١- تحسين المستويات المعيشية للناس من خلال زيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة حجم المشاريع الإنمائية حيث يترتب على ذلك توفير فرص العمل للناس.
٢- العمل على إعادة توزيع الدخول وتحقيق العدالة الاجتماعية.
٣- العمل على إعادة توزيع رأس المال للمستثمر.
٤- دعم الديموقراطية وتشجيع اللامركزية.
٥- تقديم خدمات اجتماعية ذات جودة عالية.

أساليب الخصخصة

تمارس بعض الدول نماذج وأساليب معينة لتطبيق الخصخصة، وهناك العديد من الطرق، إذ لا يوجد طريقة واحدة للقيام بهذه المهمة، فبعض الدول تتبع أسلوباً أو أكثر والبعض الآخر يحاول المزج بين أكثر من أسلوب، كل ذلك يتوقف على عدة اعتبارات، منها رغبة وقناعة الدول بالتحول إلى القطاع الخاص، إضافة إلى بعض المتغيرات الأخرى مثل الرغبة في الانتقال دفعة واحدة أم بشكل تدريجي، كذلك مدى تأثير الجماعات الضاغطة، ورجال الأعمال، ودور المنظمات العالمية في ذلك.

ولكن على الرغم من هذا التفاوت في الأساليب أو الطرق فإنه يمكن الجزم بأنه يوجد ثلاث طرق يمكن إتباعها للقيام بذلك، وهذه الطرق هي:

١- **إنهاء ملكية الدولة:** وفى ظل هذه الطريقة، فإن نية ورغبة الحكومة موجودة وواضحة، فالحكومة هنا ترغب في إنهاء ملكيتها للمشروعات أو الممتلكات العامة، فالنية بالتحول واضحة ومباشرة وإيجابية[١].

٢- **التفويض:** في هذه المرحلة تقوم الحكومة بإعطاء وكالة لبعض وحدات القطاع الخاص، لتقوم بتقديم خدمات بدلاً منها، ويشترط في هذه المرحلة، أن تكون تدريجية.

ولكن تشترط الدولة هنا، ضرورة مراعاتها في نسبة التحول وكذلك سرعة الإنجاز وفقاً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهنا تقوم الدولة في ظل هذه المرحلة، بمواصلة مرحلة الإشراف والرقابة، والمسائلة حول النتائج، ويأخذ التفويض أما شكل عقود الامتياز، أو المنح، الكوبونات، أو الإلزام.[٢]

٣- **الإحلال:** وفى هذه المرحلة تقوم الحكومة بإحلال القطاع الخاص مكانها لأداء النشاطات والعمال، أي قيام الحكومات بإعطاء فرص للقطاع الخاص لكي يظهر وينمو طبيعياً، وسعى الحكومة في هذه المرحلة ليس مباشراً[٣]

---

[١] ماهر أحمد. دليل المديرين في الخصخصة. مرجع سابق.

[٢] مشهور عبد اللطيف، "سياسة تمويل القطاع العام إلى القطاع الخاص"، مجلة الإدارة، العدد الأول، المجلد (٢٥)، يوليو ١٩٩٢، ص٨٤.

(3) Madsen Pirie. Privatization. London: Wild Wood House, 1988

ثالثا: صور الخصخصة

يوجد العديد من الصور التي يمكن الأخذ بها عند تطبيق سياسة الخصخصة إلا أنه يمكن أن تتدرج هذه الصور فيما يلي:

١. **البيع الكلى أو الجزئي لوحدات القطاع العام** وفى هذه الحالة تقوم الدولة ببيع ملكية المنشآت العامة عن طريق بيع كل أو جزء من الأسهم إلى القطاع الخاص.

٢. **خصخصة الإدارة** وذلك عن طريق نقل إدراة المنشات العامة إلى القطاع الخاص مع بقاء حق الملكية في يد الدولة لاسيما فيما يتعلق بمشروعات الخدمات العامة، وفى هذه الحالة يقوم القطاع الخاص بإنشاء مشروعات المنافع العامة والبنية الأساسية واستغلالها لفترة زمنية محددة تؤول ملكيتها بعد ذلك إلى الدولة.

٣. **التأجير** وذلك من خلال القيام بتأجير المنشأة أو تأجير بعض خطوط الإنتاج بها مقابل إيجار سنوي.

٤. **إزالة القيود على الاستثمارات الخاصة** وذلك بتحرير النشاط الإقتصادى من القيود التي تنتقص من حق الملكية الفردية وإزالة بعض القيود التي تفرضها الدولة على تلك الملكية.

مع ملاحظة تعدد الأساليب التي يتم من خلالها عملية البيع لتشمل ما يلي:

١. البيع المباشر بالكامل للقطاع الخاص:

في هذه الحالة يتم البيع عـــن طريـــق المزايـــدة أو الممارســـة أو التفاوض المباشر وذلك لكافة أصول ومقومات المشروع مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الطريقة تتطلب دراسة جادة للسوق.

٢. البيع الجزئي:

وفي هذه الطريقة يتم بيع أحد خطوط الإنتاج للقطاع الخاص.

٣. طرح أسهم الشركات العامة للاكتتاب العام:

وفي هذه الطريقة يتم طرح أسهم الشركات العامة للاكتتـــاب مـــن خلال سوق الأوراق المالية سواء للأفراد أو لصناديق الاستثمار.

٤. البيع للعاملين:

وفي هذه الحالة يتم البيع للعاملين بشروط ميسرة، علـــى أن يـــتم السداد على فترات طويلة وذلك لزيادة انتماء العـــاملين لشـــركاتهم والحد من مقاومة بعض العاملين لعمليات البيع.

٥. البيع لمستثمر رئيسي:

في هذه الحالة يتم البيع لمستثمر رئيسي ذو خبـــرة، تســـاعد هـــذه الطريقة في تطوير الأداء، وانتقال العملية الإدارية بدون حـــدوث هزات على أوضاع الشركة المباعة.

رابعاً: خطوات تطبيق الخصخصة

عادة ما تمر عملية تطبيق الخصخصة بمجموعة مـــن الخطـــوات نذكر منها ما يلي:-

(١) تصنيف المنظمات العامة وذلك أما لطبيعة النشاط حيث يتم التصنيف إلي:

- الشركات والوحدات الأقتصادية التي تعمل في مجـــالات الأنتـــاج السلعي والخدمات وتمتلكها الدولة .
- المنظمات الأقتصادية والتي تقوم بأنشطة لها طبيعة خاصـــة فـــي علاقتها بالمجتمع مثل مؤسسات توليد الكهرباء والمياه.
- مؤسسات الخدمة العامة مثل السكك الحديدية والبريد والتليفونات.

كما قد تصنف المنظمات العامة حسب الأداء المالي وذلـــك علـــي النحو التالي:-

١. شركات ناجحة، وهى تلك الشركات التي تحقق أرباحا أي أنها جيدة من الناحية الفنية والمالية.
٢. شركات تواجه مجموعة من المشاكل الفنية والمالية ولكنها قابلة لأن تصبح جيدة.
٣. شركات خاسرة وهى تلك التي تواجه مشاكل غير قابلة للحل وحتى لو تم التغلب علي هذه المشاكل فإن هذه الشركات لا تمثل استثمارا جيدا.

وبناء على هذا التصنيف يتم اتخاذ الخطوات التنفيذية التالية:

١. إعداد المجموعة الأولى لبرنامج الخصخصة.

٢. وضع برنامج التأهيل الفني والمالي للمجموعة الثانية.

٣. دراسة خطوات واحتمالات التصفية للمجموعة الثالثة.

(٢) وبعد تصنيف المشروعات العامة من أجل خصخصتها، فإن الخطوة التالية هي تقييمها حيث تمثل عملية التقييم خطوة متقدمة خلال عملية التحول وهى تكتسب تلك الأهمية نظرا لارتباطها بتقييم أصول وثروة المجتمع والتي تكون دائما محل انتقاد خاصة في الدول النامية ولذلك تكتنف عملية تقييم المشروعات صعوبات كثيرة سواء في تقدير قيمة الوحدات المباعة أو في تحديد شكل الملكية المطلوب.

وتمر عملية التقييم بالعديد من المراحل والحسابات الدقيقة حتى يتم الوصول إلى السعر العادل من جهة ولدرء شبه التساهل في عملية التقييم من جهة أخرى. ويمكن تمثيل أهم خطوات تلك المراحل فيما يلي:

أ. مرحلة التحليل والدراسة المتعمقة للشركة:

ويتم ذلك من خلال إعداد الدراسات التفصيلية عن موقف الشركة المالي والمحاسبي والسوقي مع التقييم الفني للأصول وكذا لكفاءة الإدارة مع الوضع في الاعتبار دراسة أساليب البيع والتسويق وتحديد استراتيجية تطوير نشاط الشركة المستقبلي.

ب. عملية تقييم الأسهم:

تمثل تلك العملية تحديد القيمة العادلة للسهم ويوجد العديد من طرق التقييم والتي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

* **طريقة القيم الدفترية:**

يتم احتساب هذه القيمة بقسمة إجمالي حقوق الملكية على عدد الأسهم الممثلة لرأس المال المدفوع.

* **طريقة القيمة الدفترية المعدلة:**

تستند هذه الطريقة إلى إعادة تقييم كافة بنود الأصول والخصوم للوصول إلى القيم الحقيقية لها وتعديلها سواء بالزيادة أو النقص مع إيضاح المبررات التي تم الاستناد إليها عند أجراء أية تعديلات.

* **طريقة التدفقات النقدية المخصومة:**

ويعتبر التقييم وفقا لهذه الطريقة من أكثر الطرق انتشارا حيث يتم الاعتماد أساسا على التدفقات النقدية المتوقعة للمنشأة خلال فترة مستقبلية في تحديد القيمة العادلة للسهم وتستخدم معدلات الخصم المناسبة لاحتساب القيمة الحالية لصافى التدفقات النقدية.

* **القيمة الحالية:**

يتضمن هذا الأسلوب تقدير قيمة الأصول على أساس القيمة الشرائية التي يمكن دفعها حاليا لشراء أصول مماثلة فى مواصفاتها الفنية وطاقتها الإنتاجية لنفس الأصول المطلوب تقييمها على أن يؤخذ فى هذه

الاعتبار نسبة الصلاحية للأصول القائمة (نسبة الكفاءة) والتي يتم تقديرها بواسطة الخبراء.

*** طريقة مضاعف سعر السهم:**

حيث يعتبر مؤشر مضاعف سعر السهم من أهم المؤشرات العالمية لمعرفة قيمة الحقيقة للسهم فى التداول وهو يربط بين قيمته السوقية فى تاريخ معين وربحيته السنوية ويعتبر هذا المؤشر معيارا ملائما ما إذا كان السهم قد حدثت مغالاة فى قيمته السوقية أو العكس.

*** القيمة السوقية:**

وهو السعر الذي يتلاقى عند العرض والطلب أي النقطة التي يتلاقى عندها رغبة البائع ورغبة المشتراة فى البورصة.

(٣) وبعد تقييم الشركات المراد خصخصتها يتم التنفيذ حيث تمثل عملية التنفيذ ونقل الملكية الخطوة الأخيرة فى عملية التحول إلى الملكية الخاصة، ويتم ذلك- بشكل أساسي - من خلال بورصة الأوراق المالية وذلك وفقا للقواعد المنظمة لتلك العملية.

خامسا: آثار الخصخصة:

١- الآثار الاقتصادية للخصخصة

تؤثر الخصخصة على كل من الكفاءة الإنتاجية والنمو الإقتصادى وفيما يلي بيان ذلك:

(أ) الأثر على الكفاءة الإنتاجية:

يترتب على الخصخصة زيادة درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية مما يؤدى إلى التخلص من عناصر عدم الكفاءة التي عادة ما تنمو في ظل البيئات المتخلفة اقتصاديا. كما تؤدى إلى توليد الحافز على التجديد وتساعد على ظهور منظمين وإداريين أكثر كفاءة على إدارة النشاط الإقتصادى.

وعادة ما يأخذ تحسن الكفاءة واحد أو أكثر من الصور التالية:-

- زيادة الناتج الكلى باستخدام نفس القدر من الموارد.
- تقليل كمية المدخلات اللازمة للحصول على نفس حجم الناتج.
- تحسين نوعية الإنتاج.

(ب) أثر الخصخصة على النمو الإقتصادى:

تؤدى الخصخصة إلى زيادة النمو الإقتصادى أما عن طريق زيادة الكفاءة الإنتاجية للوحدات الإنتاجية الخاضعة للخصخصة أو عن طريق

أقامة مشروعات جديدة بتمويل من الأموال الناتجة من بيع وحدات القطاع العام.

كما أن زيادة النمو الإقتصادى قد تكون بسبب زيادة حجم الاستثمار التي ترجع إلى التحسن في المناخ الإستثمارى العام السائد في الدولة. إن إتباع الدولة لسياسة الخصخصة وتنفيذها بدقة والإصرار على النجاح يهيئ المناخ الإستثمارى وبالتالي يعمل على زيادة حجم الاستثمارات الخاصة. ذلك أن سياسة الإصلاح الاقتصادية تعمل على إنعاش أو رواج النشاط الإقتصادى حيث يتسم الطلب بالتزايد ومن المتوقع في هذه الحالة أن يتجه القطاع الخاص إلى زيادة استثماراته وسوف تكون الاستجابة فورية في الأجل القصير إذا كانت هناك طاقات عاطلة كما هو الحال في معظم المشروعات العامة والخاصة في الدول النامية.

(جـ) الاحتكار:

من المشكلات الرئيسية التي قد تواجه المشروعات بعد الخصخصة ظهور الاحتكارات حيث أن عدد لا بأس به من الشركات المباعة قد يأخذ شكل الاحتكار الطبيعي وأنها تستأثر بالسوق المحلية في الوقت الذي لا يوجد فيه قوانين لمنع الاحتكار وحماية المستهلكين.

ومن المعروف أن الاحتكار يلحق الضرر بالمستهلك من خلال إهمال عاملي الجودة والإنتاجية لذلك لابد من تنظيم السوق عن طريق منع الاحتكارات وسن القوانين المناسبة لمكافحة الاحتكار.

٢- الآثار التمويلية للخصخصة

تتمثل أهم الآثار التمويلية لسياسة الخصخصة وفيما يلي:

١. تخفيض الطلب على الموازنة العامة للدولة لتمويل الاتفاق على الإستثمارت العامة وتمويل خسائر شركات القطاع العام.

٢. تشجيع الاستثمار عن طريق جذب المدخرات الوطنية ورؤوس الأموال العربية والأجنبية من الخارج .

٣. القضاء على مشكلة السحب على المكشوف من الجهاز المصرفي نظرا لتطبيق القواعد المصرفية والاقتصادية السليمة على قروض المشروعات بعد خصخصتها.

٤. الحد من الاقتراض الخارجي وذلك لإنهاء سلطة القطاع العام في عقد مثل هذا النوع من القروض بضمان الحكومة.

٥. خفض التضخم عن طريق زيادة الإنتاج كما ونوعا ورفع مستوى الإنتاجية وذلك لإحلال القطاع الخاص محل القطاع العام في القيام بالنشاط الإقتصادى.

٦. زيادة الصادرات وخفض الواردات وتقليص العجز في الميزان التجاري مما يساعد على خفض المديونية الخارجية.

٣- الآثار الاجتماعية للخصخصة

تؤدى سياسة الخصخصة إلى العديد من الآثار الاجتماعية منها أثار إيجابية وأخرى سلبية ولعل أهم تلك الآثار ما يلي:

(أ) حقوق المستهلكين:

تؤدى سياسة الخصخصة إلى خفض تكلفة الإنتاج وتحسين نوعيته وكذلك تحسين مستوى الخدمات وذلك عن طريق رفع الكفاءة الاقتصادية. كذلك تؤدى الخصخصة إلى زيادة المنافسة والمعروض من السلع مما يزيد من فرص الاختيار أمام المستهلكين وبالتالي ارتفاع مستوى رفاهيتهم.

إلا أنه قد يحدث بعض الآثار السلبية للخصخصة مثل الاحتكارات حيث يؤدى ذلك إلى نقص الكفاءة ورفع الأسعار ومن ثم تقليص فرص الاختيار الحر المتاحة للمستهلك.

وتتلخص أهم الوسائل الممكن إتباعها لحماية المستهلك فيما يلي :

١. منع الاحتكارات.

٢. إصدار التشريعات اللازمة لحماية المستهلك.

٣. إصدار مواصفات فنية مناسبة لجميع السلع المنتجة محليا والمستوردة من الخارج.

٤. أن يتم الإعلان عن مختلف السلع والخدمات بأساليب متعددة ومطابقة لحقيقة السلعة أو الخدمة المعلن عنها.

٥. إنشاء أجهزة متخصصة في متابعة موضوعات حماية المستهلك وتزويدها بكافة الخبرات الفنية اللازمة.

٦. تشجيع وتيسير إجراءات تأسيس جمعيات المستهلكين.

(ب) العمالة:

للخصخصة أثار إيجابية وأخرى سلبية على العمالة **وتتمثل الآثار الإيجابية** في إن الخصخصة تؤدى إلى اشتراك العاملين في المشروعات الخصخصة، عن طريق تحويلهم إلى مساهمين يتمتعون بنفس الحقوق المقررة لأصحاب رأس المال ومن ثم تكفل لهم تلك المساهمة قدرا من المشاركة في إدارة المشروع وفى أرباحه وتخفف شعورهم بالتبعية والخضوع لأصحاب رأس المال كما تحفزهم على العمل وتؤدى إلى رفع مستواهم وتنمية إحساسهم بالمسؤولية مما يعود على الاقتصاد القومي بالازدهار، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية في تلك المشروعات ورفع الكفاءة ومستوى الجودة مما ينتج عنه زيادة في مكافآت وأجور العاملين بها.

أما **الجوانب السلبية** للخصخصة على العمالة فإنها تتمثل في أن الخصخصة تؤدى فقدان بعض الأفراد لوظائفهم والاستغناء عن العمال وخاصة الذين كانوا من قبل في المشروعات العامة يمثلون بطالة مقنعة فصاحب العمل الخاص لن يقبل وجود بطالة مقنعة حيث أنه يبحث عن أعلى عائد ممكن وفى ظل هذا الوضع فإنه لا محالة من الاستغناء عن بعض العمالة الزائدة عن الحاجة في المشروعات الخصخصة وهذا يؤدى إلى خلق معارضة من جانب العمال للخصخصة.

على أن هناك عدة خيارات متاحة لضمان عدم وقوع عبء الخصخصة على العاملين من المنشآت العامة وتتمثل هذه الخيارات فى:

١. إعداد برنامج موازى لبرنامج الخصخصة لمساعدة العمالة الزائدة على وجود وظائف بديلة وفى حالة تقدر ذلك يتم تعويض العمالة الفائضة برأس مال مناسب لبدء مشروعات فردية.

٢. اقتصار الخصخصة في مراحلها الأولى على الأقل على المنشآت العامة ذات العمالة المحدودة.

٣. إعداد برنامج تدريب تحويل العمالة الفائضة لاكتساب مهارات مطلوبة في أعمال بديلة.

٤. منح تعويض للذين لا يمكن توجيههم إلى وظائف أو مشروعات بديلة وتشجيعهم على التقاعد المبكر على أساس شروط تفصيلية.

٤- الآثار البيئية للخصخصة

ما من شك في أهمية البيئة بالنسبة للإنسان حيث تمثـل مصـدرا للعطاء المتصل لحياته واستمراره ولها تأثيرها الواضح في حياة البشر وقد يختل التوازن البيئي أما بفعل الظروف الطبيعية أو بسبب تدخل الإنسـان في اتجاه زيادة أو نقص بعض مكونات البيئة الطبيعية وهو مـا يعـرف بتلوث البيئة.

فمن الملاحظ هنا أن المشروع العام بوصفه تحت سيطرة الحكومة يراعى غالبا الآثار الضارة بالبيئة المباشرة منها وغير المباشرة هذا بعكس المشروع الخاص الذي قد لا يراعى ذلك إما بسبب التكلفة التي ترتب على ذلك وإما بسبب عدم اكتراثه وضياع وقته في أعمال قد يعتبرهـا أعمـالا جانبية لا تعود عليه بنفع خاص.

وهذا يتطلب منا التنبيه إلى أهمية قيام الحكومات باتخـاذ التـدابير اللازمة والملائمة التي تكفل تحقيق عمليات المحافظة على البيئة والإقلال من أخطار التلوث والقضاء عليها بشأن المشروعات التي يتم خصخصتها وقد يتم ذلك من خلال حث المشروعات الصناعية على إجـراء عمليـات الإحلال والتجديد لخطوط الإنتاج المتقادمة فنيا التي قد تسبب تلوثا للبيئـة مع تشجيعها على التعاقد مع بيوت الخبـرة المحليـة والأجنبيـة لتنفيـذ مشروعات حماية البيئة.

سادسا: الجودة الشاملة(*)

* المفهوم

قدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة علي أنها: "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الأعتماد علـــي تقيـــيم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء".[1]

كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند: " إنها التطوير والمحافظة علي إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفـــاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءً من التعرف علي احتياجات المستفيد وأنتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.[2]

وخلاصة القول أنه:

يمكن النظر إلي الجودة الشاملة علي أنها نهج متكامل لخدمة العميل فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعي إلي تحقيق الجودة فـــي مجـــال معين أو أكثر داخل المنظمة بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشـــطة والوظائف علي شكل سلسلة بحيث أن أي خلل في أي حلقة منهـــا يعتبـــر

(*) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجي الرجوع إلي مؤلفنا إدارة الجـــودة الشـــاملة مؤسسة حورس الدولية ٢٠٠٦ .

(١) سالم سعيد القحطاني – إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي – مجلة التنمية الإدارية – العدد٧٨ إبريل ١٩٩٣ ص ١٧.

(٢) عبد الرحمن الهيجان – منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكليـــة – مجلـــة الإدارة العاملة – المجلد الرابع والثلاثون – العدد الثالث – ديسمبر ١٩٩٤ ص ٤١٢.

نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية.[1] وذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة فجـوهر الجـودة الشاملة هو :[2]

١- تأسيس فكرة التحسين المستمر.
٢- العمل علي جعل عملية التحسين داخلية وليست نتيجة الشكاوى.
٣- إشراك جميع العناصر في المنظمة.
٤- جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية.
٥- استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية.
٦- جعل عملية الجودة مصممة وليست تفتيش علي المعيب.
٧- وضع أهداف محددة للوصول إليها.
٨- العمل علي أستيعاب أثر الأختلاف علي العمليات.
٩- العمل علي إشراك المزودين بالعملية.
١٠- التأكد من التكلفة المثلى.

فالهدف من الجودة الشاملة إذن هو توسيع مفهوم الجودة.

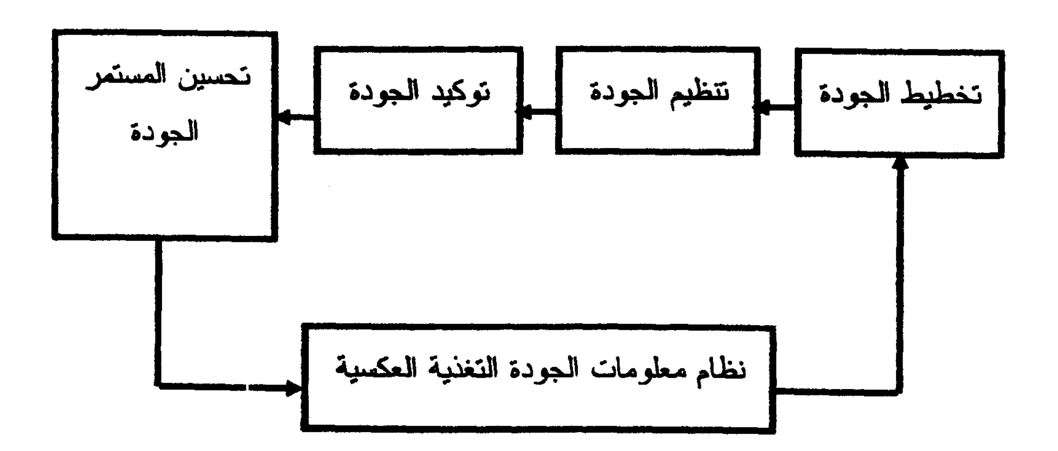
من	إلي
- الفحص ومتابعة المعيب.	أساليب وقائية لمنع ذلك.
- فحص الجودة.	تصميم وبناء الجودة.
- مستويات مقبولة من المعيب.	تحسين مستمر للعمليات.

[1] د. عمر وصفي عقيلي – مرجع سبق ذكره ص ٣١.

[2] م. مجد جلال عيسي – الأيزو ٩٠٠٠ مرجع سبق ذكره ص ٨٠ .

الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة

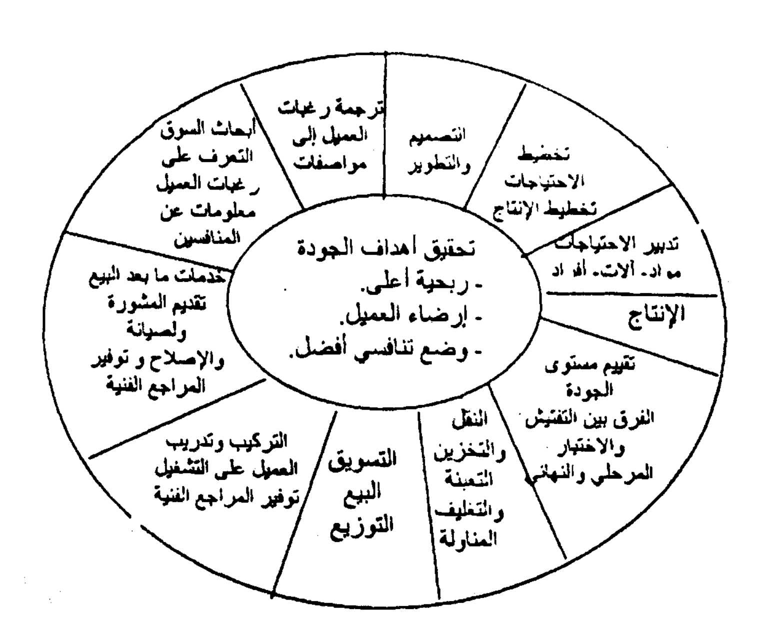
يقصد بذلك أن الإدارة تنشأ نطاقاً متكاملاً للسـيطرة علـي كافـة العناصر التي تؤثر علي جودة المنتج وهذا النظام يوضحه الشكل التالي:



هذا وسوف نتناول فيما يلي عرض موجز لمفردات هذه الدورة.

أولاً : تخطيط الجودة الشاملة

من المعروف أنه كلما تعددت الأنشطة وتوزعـت علـي مختلـف المستويات الإدارية فإن الأمر يحتاج إلي توجيهها وهذا التوجيه فـي حـد ذاته يحتاج إلي تخطيط ولما كانت إدارة الجودة الشاملة بدورها تتكون من العديد من الأنشطة التي يوضحها الشكل التالي:-



مكونات الجودة الشاملة

فإن الجودة الشاملة تحتاج أيضاً لضمان نجاحها إلي التخطيط غير أن **التخطيط هنا يمكن تقسيمه إلي ثلاثة مكونات أساسية هي:**[1]

أ- التخطيط الإستراتيجي:

الأستراتيجية في حد ذاتها مفهوم يعنى تحديد الطريق الموصل إلي الأهداف أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يعني:

أ – تحديد الأهداف الرئيسية.

---

(1) د. عادل الشيراوي – الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة – الشركة العربية للإعلام العلمي – القاهرة – ١٩٩٥ ص ١٠.

ب- تحديد الخطوات التي يجب أن تتبع لتحقيق تلك الأهداف.

جـ - وضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء.

وعادة ما يركز التخطيط الإستراتيجي في مجال الجودة علي جانبين رئيسيين يوضحهما الشكل التالي:-

الجوانب الداخلية والخارجية للتخطيط الإستراتيجي للجودة

الجوانب الداخلية	الجوانب الخارجية
أ. المجال الذي تعمل فيه المنظمة. ب. نقاط الضعف والقوة في المجال التنافسي. جـ. ما هي الإمكانيات المطلوبة لتدعيم موقف المنظمة ؟ د. ما هي الأهداف المستقبلية التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها.	أ. المستهلك من الناحية النفسية. ب. البيئة الأقتصادية المحيطة. جـ. المنافسين. د. البيئة السياسية والتشريعية. هـ. التطور التكنولوجي.

من خلال التركيز علي الجوانب الداخلية والخارجية يتم تحديد:

١. الأسلوب الذي يتم من خلاله دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
٢. العوامل الداعمة في تحقيق الأهداف.
٣. كيفية القضاء علي الفجوة بين الإمكانيات المتاحة وما هو مرغوب .
٤. مصادر تمويل الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الخطة.
٥. الأهداف قصيرة المدى الواجب تحقيقها حتى تتيح لنا تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
٦. الخطة البديلة التي يمكن اللجوء إليها في حالة الطوارئ.
٧. المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم الأداء الذي تحققه.

وبعد تحديد نقاط التركيز للتخطيط الإستراتيجي يصبح أمامنا محورين أساسيين:-

أ- تحديد الإجراءات الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف والتي غالباً ما تتعلق بتحسين عملية الإدارة الشاملة للجودة .

ب- وضع مجموعة من المؤشرات التي يستعان بها لمعرفة مدي نجاح الإدارة الشاملة للجودة.

وبعد أن يتم اختيار عدد مناسب من الأهداف بإعتبارها الأكثر أهمية واستطلاع رأي الإدارات والأقسام في الإجراءات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف يتم وضع خطة الجودة

ب- تخطيط جودة المنتوج:

تبدأ هذه المرحلة بعد قيام المستهلك بتحديد المواصفات العامة التي يرغب توافرها في المنتوج حيث يقوم القسم بترجمة تلك المواصفات إلي مواصفات فنية ثم يتم تحديد المقاييس والمعايير التي نتعرف من خلالها علي مدى النجاح في تحقيق التطابق بين المواصفات العامة والمواصفات الفنية وبعد ذلك تبدأ العمليات الصناعية اللازمة للوصول إلي كل مواصفة من مواصفات المنتوج (السلعة أو الخدمة).

هذا ومما تجدر ملاحظته أنه من المفيد أن يشترك أكبر عدد ممكن من العاملين في التخصصات المختلفة في عملية تخطيط جودة المنتج أو علي الأقل يحاطون علماً بهذه المواصفات خاصة أولئك العاملين في مجال التسويق وخدمة ما بعد البيع أي أن عملية التخطيط لجودة المنتج يجب أن تكون عملية جماعية.

ج) تخطيط جودة العمليات:

نحن نقصد بالعمليات هنا تلك الأساليب التى يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التى يرغبها العميل فى المنتوج ولعن ذلك يبدو واضحا فى خدمات ما بعد البيع حيث لا يقتنع العميل فقط بمستوى جودة السلعة بل أنه يسعى للحصول على خدمات ما بعد البيع كما أنه لا يقتنع بمستوى الخدمة التى تلقها بل يجب أن يقتنع أيضاً بخدمات ما بعد البيع.

ثانياً: تنظيم إدارة الجودة الشاملة

إن التنظيم للجودة الشاملة يجب أن يتم على ثلاث مراحل هى:

المرحلة الأولى:

وهى تستمر من (٤ – ٦ أشهر) وتنقسم إلى شقين:

أ- إنشاء مجلس الجودة برئاسة رئيس مجلس إدارة المنظمة أو نائبة وعضوية جميع المدراء العموم فى مختلف التخصصات ويمثل هذا المجلس أعلى مستوى قيادى يمكنه إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

ب- يعين مديراً للجودة يؤلف بدوره فريق تصميم الجودة ويتكون ذلك الفريق من (٦–٨) أفراد من مستوى الإدارة الوسطى ومن أهم واجبات هذا الفريق ما يلى:

١- الدراسة النظرية لمفاهيم الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها عملياً.

٢- إعطاء التوصيات والمقترحات اللازمة لتطبيق مفاهيم الجودة عملياً.

١ في حالة الموافقة على تطبيق الجودة الشاملة من قبل مجلس الجـودة يقوم هذا الفريق باقتراح الخطة المبدئية للتنفيذ .

المرحلة الثانية:

بعد أن يتم الموافقة على نظام الجودة الشاملة من قبل مجلس الجودة تكلف جميع إدارات المنظمة بتشكيل فرق للجودة من داخلها لها نفس مهام مجلس الجودة ولكن على مستوى الإدارة ويقود هذا المجلس مـدير تلـك الإدارة ويكلف هذا المجلس بتطبيق الجودة الشاملة داخل الإدارة التابعة لـه مـع ضرورة الربط بين مجالس الجودة الفرعية لهذه من خلال تعيـين منسـق لهذه الفرق وتكليف إحدى الإدارات بالتطبيق التجريبي للجودة الشاملة بها.

المرحلة الثالثة:

في حالة نجاح التجربة التي كلف بها إحدى إدارات المنظمة وإقناع الإدارة العليا بذلك النجاح يطلب من جميع الإدارت والأقسام التابعـة لهـا تطبيق الجودة الشاملة بها مع ضرورة تعيين منسق للجودة بكل إدارة يكون على اتصال بالمنسق العام على مستوى المنظمة.

ثالثاً: توكيد الجودة OAS

توكيد الجودة تعنى منع حدوث الأخطاء وليس تصحيحها.

وتعنى أن يتم الإنتاج بدون أى أخطاء من أول مرة.

وتوكيد الجودة تدرك أن الأخطاء نوعان:

- خطأ بشرى ـــــ وهنا يتم حذف هذا الخطأ أو تصحيحه.
- خطأ كنتيجة لتقادم طريقة الصنع ـــــ وهنا يتم تعديل هذه الطريقة.

إذن توكيد الجودة هي :

- طريقة لتصحيح الأخطاء.
- طريقة لتعديل النظام إذا ما أصبح بالياً.
- طريقة لمعرفة مدى الالتزام بالنظام.

أما نظام توكيد الجودة: فيعنى مجموعة الأدوات الواجب استخدامها لإنشاء أنظمة لتوكيد الجودة ولإدارتها وهذه الأدوات هى: (١)

أ- سياسة الجودة:

وهذه السياسة يجب أن تغطى النقاط التالية:

- **من هو الشخص المسئول عن إقامة نظام الجودة وإدارته؟**
- **الكيفية التى يتم بها مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة ؟**
- **المهام التى يتم صياغة إجراءات محددة لها ؟**

---

(١) د. ريتشارد فرحان – توكيد الجودة فى التدريب والتنظيم – ترجمة سانى حسن الفرس وآخرون – دار آفاق الإبداع العالمية – السعودية – ١٩٩٥ ص٢٦.

❖ كيفية مراقبة تنفيذ تلك الإجراءات ؟

❖ كيفية تصحيح الفشل فى الالتزام بالإجراءات ؟

ب- الإجراءات:

الإجراء هنا يعنى الطريقة الواضحة والمنتظمة التى تظهر كيفية تنفيذ إحدى المهام ومن هو المسئول عن كل جزء منها فمثلاً إذا تم تحديد المهام الرئيسية لإحدى المنظمات على النحو التالى:

❖ تطوير العاملين .

❖ اختيار وتعيين العاملين.

❖ التقييم.

فإنه يمكننا بعد ذلك أن نكتب الإجراءات الخاصة بكل واحدة من تلك النقاط .

ج- تعليمات العمل:

إذا ما كان العمل فى احتياج إلى مزيد من التفاصيل فإننا نلجأ إلى تعليمات العمل. أى أن التعليمات:

❖ تشير إلى مهمة واحدة فقط.

❖ توفر إرشاد تفصيلى عن كيفية إكمال المهمة.

د- المراجعة:

وهى الوسيلة الدورية التى يمكن بها للمنظمة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات وتتم عادة من خلال إجراء مقابلات شخصية مع العاملين القائمين بالعمل وذلك بغرض الفهم وجمع المعلومات وليس بهدف إخضاعهم للرقابة.

هـ- الإجراء التصحيحى:

إذا أظهرت المراجعة أن هناك جانباً ما من جوانب العمل قد تم إهماله فإن الأمر يستلزم الإجراء التصحيحى الذى يسفر عن واحد من إجراءين:

- ❖ قد تكتشف المراجعة أن أحد الإجراءات قد أصبح بالياً فى هذه الحالة يعدل الإجراء.
- ❖ قد يكون الإجراء سليماً ومع ذلك قد حدث الخطأ فى هذه الحالة يجب تصحيح الخطأ وتركيز الانتباه على منع حدوثه مستقبلاً.

و- استعراض الإدارة:

وهنا يجب على الإدارة عقد اجتماعات منتظمة للإطلاع على التقارير الخاصة بتقييم مدى جودة تلبية نظام توكيد الجودة لاحتياجات المنظمة والعملاء ومن أمثلة المجالات التى تغطيها تلك التقارير:

- ❖ الالتزام بجدول المراجعة.. هل المراجعة تتم فى الأوقات المحددة لها ؟
- ❖ تنفيذ الإجراء التصحيحى.. هل يتم تصحيح المشكلات التى تكشف عنها المراجعة بالشكل المتفق عليه وفى الحال.
- ❖ استعراض العملية.. هل يتم استعراض العمليات بشكل منتظم وبعدها يتم التعديل إذا لزم الأمر.
- ❖ المهمة.. هل بيان المهمة لازال ملائماً.

التغيرات التى يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة

١- الثقافة التنظيمية

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ و القيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة.

وتساعد الثقافة التنظيمية فى توجيه السلوك الإنسانى داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع وذلك بشرط أن تكون تلك الثقافة مفهومة لدى جميع العاملين بالمنظمة وأن يكون جميع العاملين قادرين على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم.

والثقافة التنظيمية التى يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل فى:

١- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

٢- الإيمان بضرورة المكاشفة والصدق فى كافة أنواع الاتصالات التى تجرى داخل المنظمة.

٣- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة.

٤- الإيمان بأهمية العمل الجماعى ونبذ العمل الفردى.

٥- الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.

٦- الإيمان بضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.

٧- الإيمان الكامل بضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتلافيها بدلا من معاقبة المخطأ.

٨- الإيمان بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضاء المستهلك هـو الهـدف الحقيقـى لجميـع العاملين.

٩- الإيمان بضرورة أن تعمل كافة إدارات المنظمة فـى تنـاغم وتناسق من أجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد.

١٠- الإيمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد مع الاستفادة من أخطاؤنا.

١١- الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

١٢- الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.

• وأخيراً تذكر أن:

الثقافة التنظيمية يجب أن تساعد كل من يعمل فى المنظمة علـى التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجيـة الأمـر الـذى يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

٢- الهيكل التنظيمى

لقد أثبت التطبيق العملى للهياكل التنظيمية التقليدية "العمودية" والتــى يطلق عليها لفظ الهيدراكية ذو المسئوليات الإدارية المتعددة فشله لما يسببه من مشاكل معروفة أهمها:

أ- ضعف التنسيق.

ب- البطء فى اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.

ج- طول خط الاتصالات بالشكل الذى يتسبب فى ضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

د- المبالغة فى تقسيم العمل الأمر الذى تسبب فى وضع حــواجز بين الوحدات الإدارية.

هـ- **النظرة الجزئية للإدارات المختلفة كنتيجة للتخصــص الــدقيق وانحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدة.**

ولهذا:

جاءت الجودة الشاملة لتحطم تلك الهياكل التنظيميـــة التقليديـــة وتنـــادى بهياكل تنظيمية أفقية:

١- **تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة يناسب العمل بينها بشكل أفقى وبشكل عمودى فى آن واحد.**

٢- **يحول أسلوب النشاط، من أسلوب الأعمال -عمل واحد يجرى تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد أو مجموعة واحدة - إلى أسلوب العمليات - ويعنى أن العمل يجرى تقسيمه إلى سلسلة كل مرحلة ينفذها فرداً أو مجموعة عمل**

واحدة وبحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذى يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة.

٣- تعيد تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الإدارية وذلك من خلال تنفيذ سليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف فالعاملون يجب أن يعرفوا فى ظل هذا التحول ما هو مطلوب منهم بشكل واضح دقيق بما يسهم فى تحقيق الانسجام فيما بينهم ويمنع حدوث الصراعات.

٤- تمكن المنظمات كبيرة الحجم من اللجوء إلى المصفوفة التنظيمية التى تقوم على أساس لا مركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزى.

٥- تخضع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمرين الأمر الذى يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم وذلك بغية التغلب على اتساع نطاق إشراف الرؤساء المترتب على اللجوء إلى هذه التنظيمات الأفقية.

٣- إعادة تصميم العمليات

إذا كان التصميم القديم يعتمد أساساً على التحديد السابق لرغبات المستهلكين وإدخال التغيرات والتعديلات التى قد تطرأ فى رغبات المستهلكين على هذا التصميم... فإن ذلك الأمر لم يعد متناسباً مع منهجية الجودة الشاملة والتى تتطلب إحداث تغيرات جوهرية فى كل شئ فالتصميم يجب أن يكون جيداً ليحقق درجة عالية من التطابق بين المتطلبات الفنية ورغبات المستهلكين.

أى أن الجودة الشاملة تتطلب إعادة هندسة العمليات

بمعنى:

١- الجودة العالية فى الأداء.

٢- الخدمة السريعة المتطورة.

٣- تخفيض تكلفة الأداء.

٤- التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الذاتية.

٥- البعد عن البيروقراطية والتمسك الأعمى باللوائح والقوانين.

أى أنه يجب علينا أن نبدأ من جديد

١- نبدأ من الصفر.

٢- لا مجال للترميم أو الإصلاح.

٣- ضرورة دمج المهام الفرعية المتكاملة فى مهمة واحدة.

٤- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدى أكثر من عمل.
٥- توفير المرونة الكافية فى تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
٦- تبنى أسلوب حلقات الجودة.

فى كل ما سبق نجد أن الهندرة تستهدف "العمليات" وليس "الهياكل التنظيمية"

٤- الأنظمة والسياسات

أ- **الأنظمة:** يقصد هنا تلك القوانين الداخلية التى يجب الالتزام بها من قبل جميع العاملين بالمنظمة ومن أمثلة تلك الأنظمة النظام الإنتاجى والنظام المالى ونظام التخزين. **وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا هو** ضرورة جعل النظام أكثر تحديداً وتفصيلاً فى عملية التطبيق وذلك من خلال تفريع النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية عند الحاجة.

ب- **السياسات:** يقصد بالسياسة هنا تلك القواعد العامة التى تسهم فى توجيه التفكير فى مجالات اتخاذ القرارات وأداء الواجبات وممارسة السلطات.

وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا هو ضرورة توفير صفة المرونة فى هذه السياسات كى لا تصبح عائقاً يحد من حرية من يطبقها ويعمل

بموجبها ولكن مع ضرورة الحذر من أن المبالغة فى تحقيق المرونة قد يؤدى إلى الإخلال بالنظام.

٥- النمط القيادى

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجوالة أو المرئية بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل أى يقضون معظم أوقاتهم بجانب مرؤوسيهم خلال تنفيذهم لمهامهم حيث يكونوا قريبين من المشاكل التفصلية التى تصادفهم ومن موقع الحدث.

ويحقق ذلك النوع من الإدارة الفوائد التالية:

١- تطبق عملية الرقابة اللاصقة والوقائية فى آن واحد حيث تكشف الخطأ قبل وقوعه أو عند حدوثه.

٢- كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب الرؤساء ذلك من خلال تواجد المدير لمعظم الوقت لدى المرؤوسين.

٣- تخرج المديرين من مكاتبهم وتضعهم على أرض الواقع ومن ثم تصبح نظرتهم للأمور نظرة موضوعية واقعية.

٤- تخفف من الروتين إلي أدنى حد ممكن وذلك من خلال تبنى الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمى الذى يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم.

٥- تؤدى إلى الالتحام الكامل بين الإدارة بمفهومها النظرى والتنفيذى الأمر الذى يضع العملية الإدارية موضع التطبيق العملى.

٦- تؤدى على تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين بما يسهم فى زرع الولاء والانتماء للمنظمة.

٦- أسلوب تنفيذ العمل

(١) إن تحقيق منهجية الجودة الشاملة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون وتحلى الجميع بروح المسئولية والرقابة الذاتية ويتجسد أسلوب العمل الجماعي من ثلاث تشكيلات تنظيمية هى:

أ- فرق العمل:

وهنا يتم النظر إلى الهيكل التنظيمى على أنه مكون من فرق عمل فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل يجب أن تتفاعل مع بعضها الأمر الذى يستلزم كسر الحواجز الإدارية بينها كى تعمل بحرية ومرونة دون عائق.

ب- حلقات الجودة:

وهى فرق عمل تشكل بشكل تطوعى من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو فى المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإدارى وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها. ولا يقتصر عملها على مجال معين.

ج- جماعات العمل

وهى جماعات يتم تشكيلها من العمال فى قاعدة الهرم التنظيمى وهم مسئولون عن إنتاج السلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التى تعانى منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها **وهى تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أى علاقة بالجوانب** الإدارية كما أن طبيعة عملها متحركاً وليس ثابتاً.

نماذج إدارة الجودة الشاملة

١- نموذج إدوارد ديمنج

يشمل هذا النموذج على (١٤) مبدأ تشكل فى مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة بها من أجل وضع نموذج خاص بها وهذه المبادئ هى:

١- تبنى المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة فى منتجاتها.

٢- شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبنى سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها.

٣- تغير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ.

٤- توطيد العلاقة بين الموردين.

٥- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين.

٦- التوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة الصناعية.

٧- تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هو مدرب وليس قاض عليه يقع عبء تحديد الانحرافات والتعرف على أسبابها.

٨- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأى وسيلة كانت.

٩- إزالة كل العوائق والحوافز التى تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.

١٠- السعى نحو حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين.

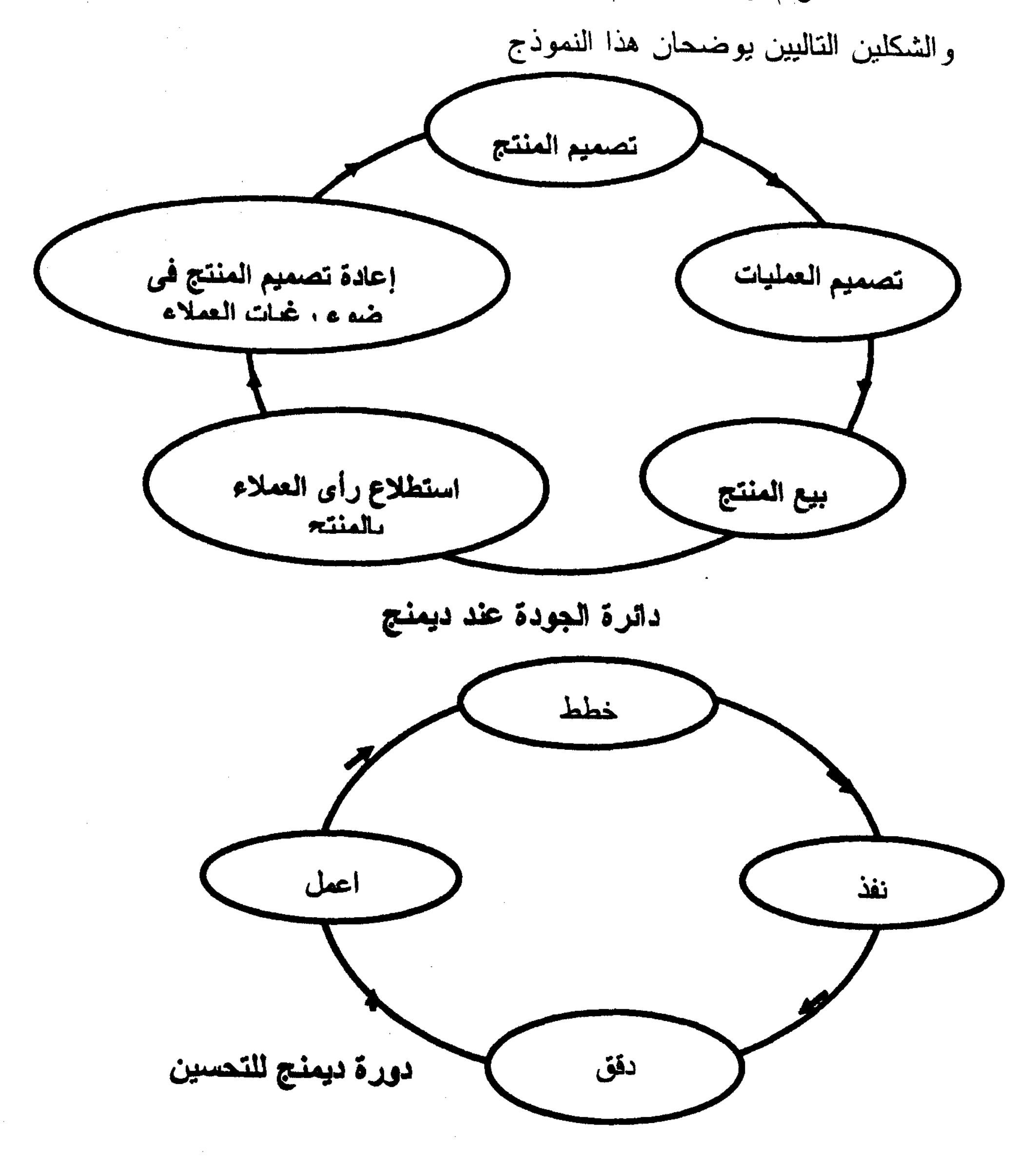
١١- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتى لدى العاملين.

١٢- توفير عنصر الاستقرار الوظيفى للعاملين.

١٣- إحداث تغيير جذرى فى الهيكل التنظيمى للمنظمة.

١٤- ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة السابقة لدى العاملين وحثهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر.

والشكلين التاليين يوضحان هذا النموذج



دائرة الجودة عند ديمنج

دورة ديمنج للتحسين

٢- نموذج جوزيف جوران

يقوم هذا النموذج على تسع مبادئ هى:

١- العلاقة المباشرة بين مستوى الجودة ورضاء المستهلك حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوى الجودة ودرجة أداء السلعة.

٢- تحقيق رضا العميل من خلال:

أ- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق.

ب- ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتى بجودة تحقق الرضا لدى العميل.

٣- تتألف الجودة من شقين:

أ- الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلى.

ب- الجودة الخارجية وتتعلق بالعميل الخارجى.

٤- ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة.

٥- تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات:

أ- تكاليف الفشل.

ب- تكاليف القياس.

ج- تكاليف الحماية أو المنع.

٦- تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة ولكن يستلزم:

أ- تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالى من الجودة.

ب- رقابة فعالة على الجودة.

ج - تحسين مستمر للجودة.

٧- ضرورة تكوين مجلس للجودة يقوم بالمهام الآتية:

أ- تحديد أهداف التحسين.

ب- تحديد احتياجات التحسين.

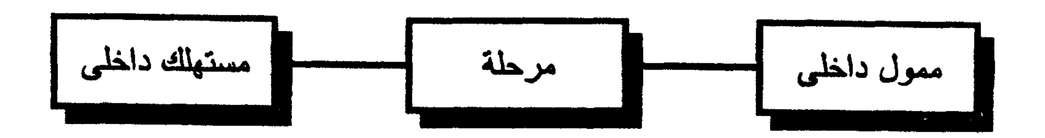
ج- وضع برامج التدريب والتنمية.

د- التنسيق بين مشاريع التحسين.

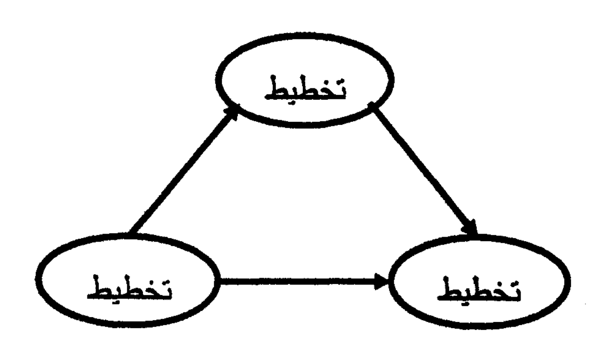
٨- ضرورة إيجاد مناخ تنظيمى مناسب لتشجيع العاملين على المبادأة والإبداع.

٩- ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمى.

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج :-



سلسلة الجودة عند جوردان



ثلاثية إدارة الجودة عند جوردان

٣- نموذج مالكوم بالدريج

يرى بالدريج أن الجودة الشاملة هى ثورة على القديم وتغير شامل لكل مكونات المنظمة وذلك بهدف:

أ- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر.

ب- تقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن أى تصرف يضر بها.

ويقوم هذا النموذج على سبع مبادئ هى:

١- ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذى تقوم به الإدارة الوسطى والمباشرة.

٢- ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتمالها على العناصر الآتية:

أ- أهداف إستراتيجية بعيدة المدى.

ب- ثقافة تنظيمية جديدة.

ج- تغيرات جذرية على الأداء التنظيمى.

٣- وضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها فى الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها.

٤- إعادة تصميم العمليات بما يضمن:

أ- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة فى العمل.

ب- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.

ج- استخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم.

د- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدى إلى تلبية رغبات وحاجات العملاء.

هـ- التأكيد على وجوب منع حدوث الأخطاء فى العمليات.

٥- إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن:

أ- مشاركة العاملين وإدماجهم فى تخطيط الجودة الشاملة.

ب- تبنى أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.

ج- العناية بصحة وسلامة العاملين.

د- تبنى سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين.

٦- وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز فى جميع العمليات يضمن مقارنة سليمة بين مستوى جودة المنظمة ومستوى الجودة الذى يحققه المنافسون.

٧- إن تحقيق رضا المستهلك يتطلب:

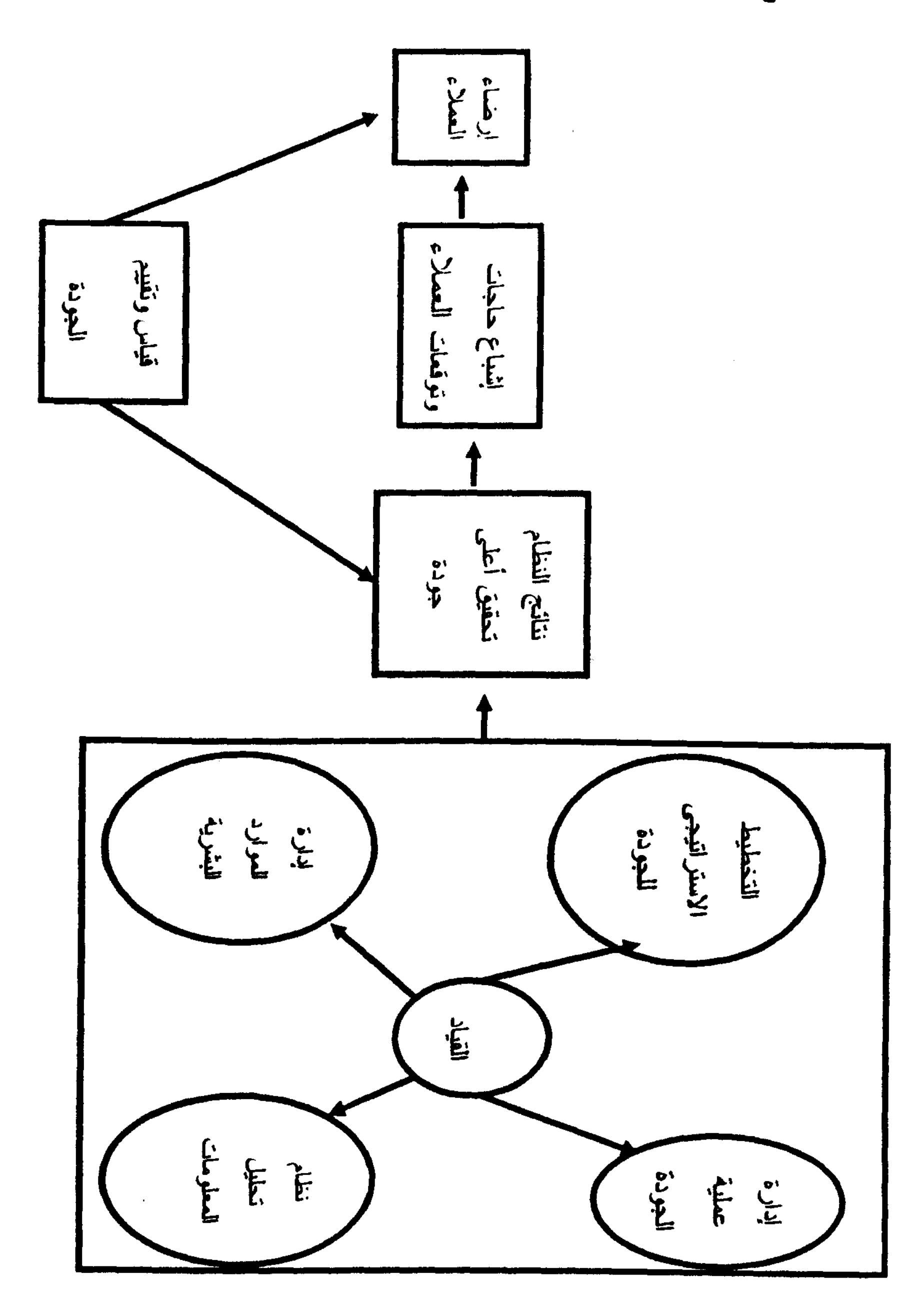
أ- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به.

ب- قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة.

ج- تحديد ودراسة حاجات ومتطلبات العملاء.

د- ضرورة المقارنة بين مستوى رضا عملاء المنظمة مع رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

ويوضح الشكل التالى هذا النموذج



نموذج مالكوم بالدريج

٤- نموذج همبر

ويقوم هذا النموذج علي ثمان مبادئ هي:-

١- إن هدف الجودة الشاملة هو خلق الرضا لدى العميل.

٢- ضرورة أن يتوافر لدى القيادة الإدارية ما يلي:

ب. القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة.

ج. الحماسة والجودة والالتزام.

د. الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة.

٣- ضرورة أن يشمل تصميم الجودة علي:

أ. حاجات ورغبات العملاء.

ب. تصميم العمليات بشكل يلبي تلك الاحتياجات.

٤- ضرورة أن يشتمل الهيكل التنظيمي علي:

أ. مجلس استشاري للجودة.

ب. مجلس تنفيذي للجودة.

ج. منسق عام للجودة.

د. فرق من أجل التدريب والإشراف.

٥- ضرورة توافر نظام جيد للإتصال وجمع المعلومات.

٦- ضرورة تشكيل فرق للعمل علي تحسين الجودة.

٧- ضرورة تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة لفهم برنامج إدارة الجودة الشاملة.

٨- التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال:

أ. متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل بإستمرار.

ب. دراسة مطالب العميل بإستمرار لأخذها في الإعتبار عند إجراء التحسينات.

٥- نموذج بيتر دركر

ويقوم هذا النموذج علي ثماني مبادئ هي:

١- أن يكون لكل منظمة إستراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلـــي تحقيق أهدافها.

٢- إن إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة.

٣- إن تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يســاعد علـــي تحقيق الأهداف.

٤- إن الإسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أســلوب الإدارة بالأهداف.

٥- يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشرى.

٦- ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوى الجودة.

٧- يعتبر الاتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات.

٨- إن نجاح المنظمة واستمراريتها يعتمد إلي حد كبيــر علـــي الإدارة المباشرة "المنفذين".

٦- نموذج باركون ومارسون "النموذج الحكومي"

حيث تمكن كل من باركون ومارسون من إعداد نموذج يمكن تطبيقه علي القطاع الحكومي وتطبيق هذا النموذج يمر بالخطوات التالية:-

١. ضرورة تحديد الجمهور المستفيد من خدمات القطاع الحكومي.
٢. التعرف علي حاجات ورغبات وتوقعات هذا الجمهور.
٣. تصميم كافة السياسات والإجراءات وطرق أداء الخدمة بشكل يؤدي إلي تلبية مطالب هذا الجمهور وتوقعاته.
٤. تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للجمهور .
٥. **إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من أجل شرح الفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة.**
٦. **تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلي جانب لا مركزية أداء الخدمة من أجل تسهيل تقديمها للجمهور.**
٧. **القيام بعمليات مستمرة لاستطلاع آراء الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف علي آراء ومقترحاته.**
٨. **المقارنة المستمرة بين مستوى الخدمة المقدمة من وحدات الجهاز الحكومي لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالية وحفز الوحدات الأخرى لتحذو حذوها.**
٩. **التحفيز المادي المستمر لموظفي الوحدات ذات الخدمات عالية الجودة.**

٧- نموذج الـ ISO(*)

✍ هذا المصطلح ISO يمثل اختصاراً لأسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي International Organization of Standardlaization

ومقر هذه المنظمة الدولية في جنيف فـي سويسـرا وتهـتم هـذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث تصدر المواصـفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم فـي شـتى صـنوف الصناعة والتجارة والخدمات بإستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء.

ما المقصود بـ ISO 9000

يعني هذا اللفظ أن المنتج سيتوافق تماماً مـع الخصـائص التـي يتوقعها العميل.

ما فائدة هذا التوافق ..... الذي تحققه ISO 9000 .

١- وجود نقطة لتلاقي المفاوضات التجارية التي يمكن الرجوع إليها.

٢- توفير لغة ومصطلحات مشتركة.

٣- ينمي ثقة العملاء ويقلل من الحاجة لزيارتهم للمواقع الإنتاجية.

٤- تحسين علاقات ومعنويات العاملين.

(*) ISO هي كلمة يونانية تعني تعادل أي عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية.

٥- خفض الفاقد والتالف خلال التشغيل.

٦- يعكس الالتزام بالجودة.

٧- يمكن من التوسع في الأسواق أو المنتجات أو المصنوعات الجديدة.

٨- تحسين علاقات العميل / المورد.

٩- تساعد المنظمة علي الاحتفاظ بمستوى جودة مستقر.

ما هو المقصود بالرمز 9000

ويرمز الرمز (9000) لسلسلة المواصفات المكتوبة التي تختص بإرادة الجودة في الصناعة والخدمات وهو أكثر شهرة بسبب ارتباطه بالتعامل التجاري الدولي(*) كما أنها تهيئ المعلومات الأساسية لتحويل سياسة توكيد الجودة إلي الواقع الإنتاجي العملي. هذا ويتضمن التطابق أو التوافق مع الأيزو الآتي:-

١- تحديد عمليات التشغيل تحديداً دقيقاً وكذلك العلاقات فيما بينها.

٢- توثيق العمليات بكفاءة.

٣- تنفيذ العمليات طبقاً للإجراءات الموثقة.

٤- تسجيل وتتبع وفحص الإجراءات التصحيحية.

٥- مراجعة العمليات بصفة دورية للتأكد من مدى التطابق.

مرادفات مصطلح ISO 9000

هناك عدة مصطلحات تطلق على ISO 9000

(*) يلاحظ أن هناك سلاسل أخرى للمواصفات لفروع أخرى من النشاط الاقتصادي سيأتي ذكرها في حينه.

ففي بريطانيا يطلق عليها BD 5750

وفي دول الاتحاد الأوربي يطلق عليها EM 29000

وفي استراليا يطلق عليها AS 3900

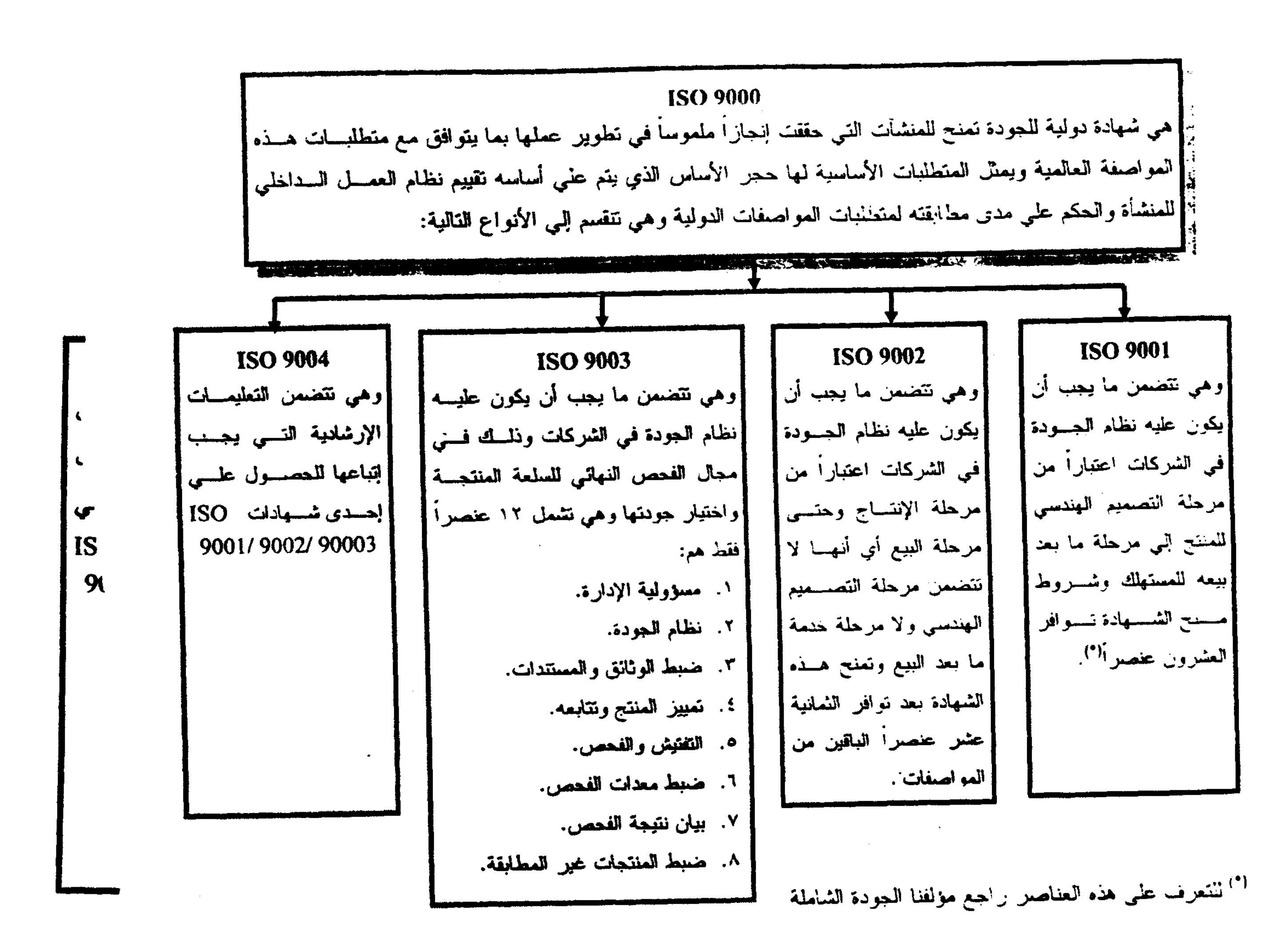
وفي الصين يطلق عليها GB / T 10300 I- SS

وفي بلجيكا يطلق عليها NBNX 5000 – 21 – 1

مجال تطبيق ISO 9000

تلك المواصفات يمكن أن تطبق علي كل من وظائف التصنيع والخدمات وحتى الأفراد يمكنهم أن يطبقوها علي وظائفهم ...... أي أنها تنطبق علي المنظمة ككل.

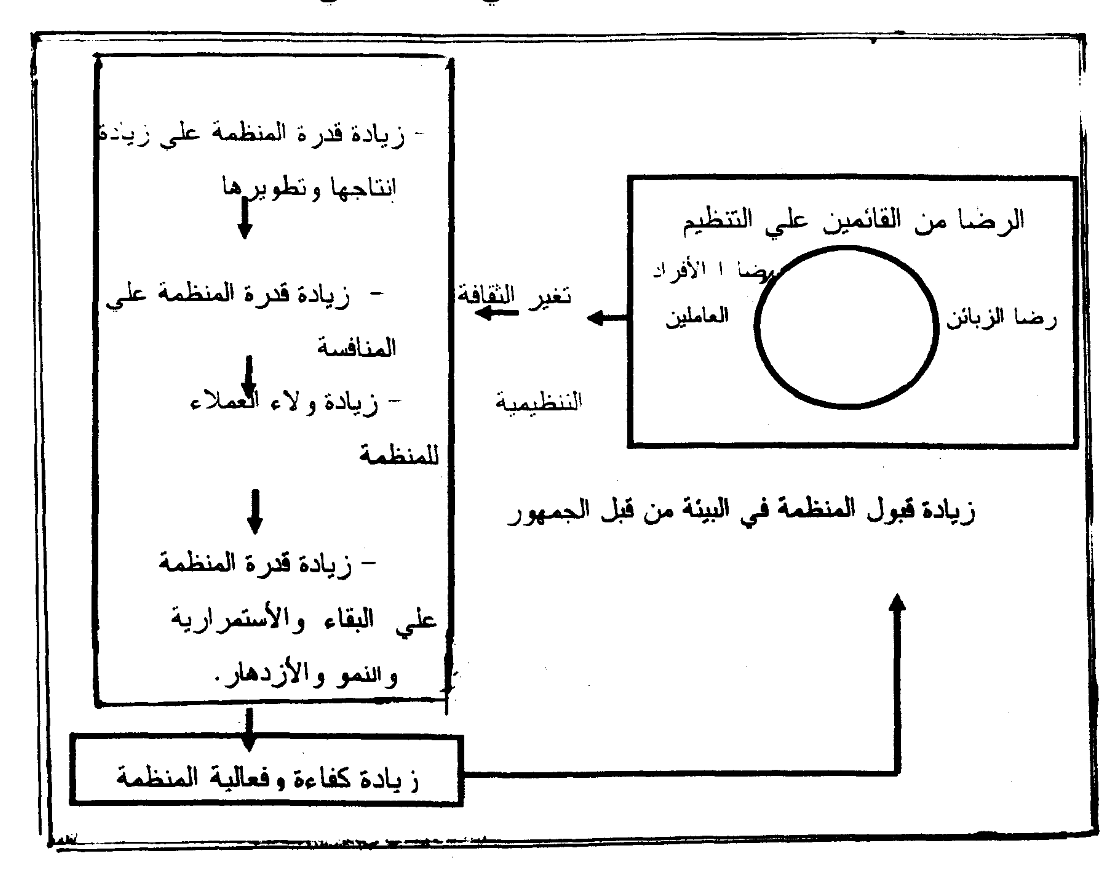
وذلك وفقاً لما يوضحه الشكل التالي:-



(*) لتتعرف على هذه العناصر راجع مؤلفنا الجودة الشاملة

دور إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التطوير التنضيمى من خلال عدة أبعاد، ويمكن ملاحظة هذه العلاقة في الشكل التالي



من الشكل السابق يمكن استنتاج أن التركيز هنا يكون علي ثلاث محــاور أساسية هي:-

١ - المالكين.

٢ - العملاء.

٣ - الموظفين.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة مــن الإمكانيــات البيئية المتاحة سواء التكنولوجية والبشرية والمادية، يؤدي إلــي تطــوير مستوى الخدمة أو السلعة المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلي تحقيــق رضــا الجمهور خاصة إذا كانت أسعار السلع والخدمات معتدلة ومناسبة للأبعــاد الإجتماعية والاقتصادية والوظيفية، مما يترتب عليه زيــادة فــي الــولاء والرضا والانتماء للمنظمة الإدارية، وزيادة الطلب علي الخدمة أو المنتج، ومن ثم زيادة الأرباح والمنافسة.

ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة ومن وسائل التطــوير التنظيمي من خلال النظر إلي بعدى الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلي تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بها، حيث يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير من خلال نشر الــوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيــز علــي مشاركة العاملين من كل المستويات.

ويعني تركيز إدارة الجودة علي الابتكار والإبداع بأن يتمتع العاملون بمهارات عالية وكفاءات لكي تحافظ علي استمرار وجودهم في المنظمة، وتدفع بهؤلاء الأفراد إلي بذل المزيد من الجهود الرامية إلي تحقيق الأهداف بشكل يؤدي إلي زيادة قدرات المنظمة الإدارية علي المنافسة من خلال إتباع أساليب عمل جديدة للإرتقاء بمستوى الخدمة أو السلعة المنتجة، بهدف زيادة التسويق والأرباح والمبيعات، وتحسين أوضاع العاملين، وزياد ولائهم وانتمائهم لمنظماتهم.

سابعا : الثقافة التنظيمية[1]

• **مفهوم الثقافة التنظيمية :**

ظهرت تعريفات كثيرة لمفهوم الثقافة التنظيمية منذ بدأ الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من هذا القرن ومن ذلك " **أنها الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم (فهم موحد بينهم) يميز التنظيم عن غيره**[2] .

- كما تم ذكرها في موقع آخر بأنها " **القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم سواء داخل التنظيم او مع من حوله والتي تنبثق من محيط العمل** [3] " .
- كما يعرفها Robbins [4] في كتاب آخر بأنها " **القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك** " .
- ويعرفها Joh W. New stowm and keith davis[5] بأنها "**مجموعة الاشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين افراد التنظيم** ".

---

[1] شارك في اعداد هذا الفصل طلاب البكالوريوس بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الأردنية .

[2] Robbins, Stepen . P. "Organization Theory, Structure Design and Applications" . Second Edition (1998). Prentice-Hell. Inc.

[3] Thompson Strick Land. "strategic Management"

[4] Robbins, Stepen. P. "Organization Theory, Structure Design and Applications" . Second Edition (1998), Prentice-Hall, Inc.

[5] John W.New Storm and Keith Davies "Organization Behavior" 1989.

- وفي موقع اخر عرفها الكاتبان المذكوران بأنها "السلوك الانســـاني المتشابه نحو المواقف المختلفة التي يتعرض لها الافراد والجماعات داخل التنظيم" .
- كما يتحدث عنها[1] Edger H. Schein بأنها "المستويات العميقة من القيم والمعتقدات والتي يتشارك بها أعضاء التنظيم" كما يعرفهـا أيضا بأنها مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمنـــاخ الـــذي يخص مجموعة تنظيمية معينة .

ونحن نميل إلى اعتبار ان الثقافة التنظيمية هي "القيم المشتركة بين جميع مكونات التنظيم".

***خصائص الثقافة التنظيمية:**

ذكر[2] Robbins بأن للثقافة التنظيميـــة (٧) خصـــائص رئيســـية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة وهي :

١. التجديد والمخاطرة .
٢. الاهتمام بالتفاصيل .
٣. التوجه نحو النتائج .

---

(١) Edger H. Schnn, "Organiztional culture and leadership", Sanfrancisco: Jossey- Boss 1991).
(٢) Robbins, Stephen, P. "Organization Theory, structure Design and Applications", Second Edition (1998), Prentice-Hell, Inc

٤. الاهتمام بالموظفين .

٥. التوجه بالنسبة لفرق العمل .

٦. الروح الهجومية والتنافسية .

٧. الاستقرار النسبي مقابل التغير.

***الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية :**

يمكن تلخيص ذلك بعدة أسباب منها ما يلي :

١. القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك.

٢. زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.

٣. توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الافقية وتشكيل فرق العمل.

٤. طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم او بين التنظيم والتنظيمات الأخرى.

٥. إعادة الحيوية وتحفيز الاعضاء لتحقيق الانجازات العالية وغير ذلك.

- **مكونات الثقافة التنظيمية :**

تحدث عن ذلك الكثير من المؤلفين الذين كتبوا حول هـذا الموضـوع ، ويكاد يكون هناك الكثير من الحديث المشترك حول هذه المكونات:

فقد صنف[1] Davied L مكونات ومحتويات الثقافة التنظيمية إلـى محتويات رسمية وأخرى غير رسمية ، وهذا يتفاوت بين أولئـك الـذين ينظرون إليها بمنظور واسع و أولئك الذين ينظرون إليها بمنظور ضـيق والمكونات الرسمية هي :

- المهمة .
- الاجراءات .
- السياسات .
- القواعد والقوانين .

* أما المكونات غير الرسمية فهي :

- القصص .
- الذكريات .
- الاساطير .
- الرموز.
- الطقوس .

- **الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية :**

التنظيمات الضخمة تمتلك ثقافة مسيطرة تعبر عن القيم التي يؤمن بها غالبية الاعضاء مع عدم إغفال وجود الثقافات الفرعية المختلفة وهـي التي تتحدد حسب الإدارات والتقسيمات الجغرافية او العرقية او الدينية او القومية او غير ذلك .

---

[1] John W . New Storm and Keith Davies "Organization Behavior" 1989.

حيث ان لهذه الثقافات الفرعية تأثيرا ايجابيا في معظم الاحيان وذلك من خلال إثراء الثقافة التنظيمية بهذا الكم الواسع من التنوع والثراء القيمي والسلوكي وهي تعمل كروافد النهر الكبير تغذيه بالكثير .

ومن جهة اخرى تشكل هذه الثقافات جسدا يتواصل مع الثقافات الفرعية الاخرى داخل التنظيمات الاخرى المميزة والتي تمتلك ثقافات فرعية مشابهة ، إلا انه احيانا اخرى يكون هناك شكل من أشكال الصراع والاصطدام بين هذه الثقافة الفرعية والثقافة التنظيمية للتنظيم و هنا يبرز دور القيادات للتخفيف من أثر ذلك و التركيز على ما هو مشترك وايجابي ونافع لمصلحة التنظيم .

والثقافة الفرعية يتحدث عنها Edger[١] بأنها تلك الثقافة التي تخص مجموعة الاعضاء الذين يتشاركون في العقيدة وطريقة التفكير وغير ذلك ولهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون معها او بها وهذا له إيجابية أحيانا في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة ، وأحيان اخرى تشكل صراعا مع الثقافة التنظيمية للتنظيم .

---

[١] Thompson Strick land, " Strategic management "

- **دور الثقافة في التنظيم :**

إن دور الثقافة في كل ما يخص التنظيم هو جوهر عمـــل وشـــرعية وجود التنظيم أصلا ولقد تحدث عن ذلك [٢] Robbins بأن اهمية الثقافة في التنظيم تتضح من خلال ما يلي :

- ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه .
- توحيد هوية الاعضاء .
- تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم (مقابل الولاء للذات فقط) .
- تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي .
- أداة رقابية وتوجيهية للمواقف والسلوك .

ومن ذلك أيضا انها تخفف من الغموض وتوضح الرؤية للمهمة و الاهداف لأعضاء التنظيم .

ولكن بعد ان تحدثنا عن الدور الايجابي الـــذي تقـــوم بـــه ثقافـــة التنظيم او الثقافة التنظيمية ، سوف نتحدث الان عن السلبيات التي يمكن أن تؤديه تلك الثقافة كما ذكرها Robbins [٣] وهي :

– عائق امام التغير احيانا : خاصة إذا كان التنظيم في لا بيئة صـــغيرة ولم يبلغ لنضج بعد .

---

(٢) Edger H. Schenn, " Organizationl Culture and leadership " (Sanfrancisco: Jossey-Bass) 1991.

(٣) Robbins, Stephen, P. " Organization Theory, Structure Design and Applications"

عائق إمام التنوع : حيث إن الثقافة تشكل ضغطا على العاملين الجدد لكي يتوافقوا مع ثقافة التنظيم و إلا فأنها ستستبعدهم ، وهذا أحيانا يحرم التنظيم من مزايا التنوع .

- **عائق إمام الاندماج والاستيلاء** : حيث إن للثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في نجاح ذلك او فشل ذلك بسبب تناقص او توافق الثقافات داخل التنظيمات المختلفة .

- **إمكانية تغير الثقافة التنظيمية :**

لا بد للثقافة التنظيمية من التغير النسبي مع مرور الوقت دون ان يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تتشكل منها هذه الثقافة ، فهذا التغير المرغوب و المدروس يضفي المرونة وروح التحديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية ويكسبها نضجا هي بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والنمو والتأثير.

ويتحدث عن ذلك John W. New Storm and Keith Davies[1] بان هذا التغير يعتمد على مدى عمق الثقافة ودرجة انتشارها بما تمثله من قيم بين أعضاء التنظيم ومحتويات هذه الثقافة التي تشكلها واذا كانت المجموعة التي شكلت ثقافة التنظيم متجانسة أصلا والتغير يكون أسهل عندما يكون هناك تعدد ثقافي كذلك يعتمد إحداث مثل هذا التغير على عدد أعضاء التنظيم و مستويات التنظيم أي المرحلة التي بلغها التنظيم ونوعية التغير اصلا .

---

(1) John W. New Storm and Keith Davies " Organiztion Behavior" 1989

- **معايير عامة للثقافة التنظيمية المناسبة :**

فيما يلي بعض المعايير العامة للثقافة التنظيمية المناسبة :

١. ان الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية هي التي تكون قيمتها معتمده على عدد كبير من الافراد وبقوة وجدانية كبيرة ويكون لها تأثير كبير على السلوك بحيث تكون ردود أفعال التنظيم متشابهة إلى حد كبير وذلك للتوافق الكبير بين أعضاء التنظيم .

٢. ان الثقافة التنظيمية الجيدة هي تلك الثقافة التي تزيد من ثبات السلوك والقدرة على التنبؤ والانضباط .

٣. هي تلك الثقافة التي تلهم العاملين روح الانجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء.

٤. هي التي تركز على النمو الوظيفي والمهني للعاملين وذلك من خلال نظام حوافز جيد لمقابلة العمل الجيد .

٥. هي تلك الثقافة التي تحتوي على نظام مناسب وعادل لانضمام الأفراد المؤهلين والأكثر ذكاء للتنظيم .

٦. إنها تلك الثقافة التي تخلق القيم الايجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.

٧. إن الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تكون ملائمة للموقف الذي وضعت من أجله .

٨. إن الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تحفز أعضائها على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات عالية والعاملين ضمن إطارها يملكون الحرية الكافية والمرونة لإنجاز العمل .

٩. هي تلك الثقافة التي تشجع أعضائها على الأيمان بالإنتاج الجيد والخدمة الجيدة .

١٠. هي تلك الثقافة التي تحرص على الأيمان بأهمية التفاصيل التنفيذية لعمل الأشياء بصورة جيدة كالدقة والسرعة .
١١. هي تلك الثقافة التي تهتم بالعاملين لديها كأفراد والأيمان بقـدرتهم على تحقيق الإنجازات المختلفة .
١٢. هي تلك الثقافة التي تساعد على تبني سياسـة التغيـر المطلـوب والمرغوب إحداثه لكي يوفر الثقافة التنظيمية بكل ما هو خـلاق وجديد وايجابي .
١٣. هي تلك الثقافة التي تساعد على بناء الالتزام العاطفي نحو التنظيم وسياسته واستراتيجياته المختلفة لتكون هناك ملائمة بين كل ذلك .
١٤. هي تلك الثقافة التنظيمية التي تدافع عن حدود التنظـيم وتميـزه وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعـل مـع الثقافـات الاخرى .
١٥. هي تلك الثقافة التنظيمية التي تملك القدرة على استيعاب كل ماهو جديد وايجابي لهذه الثقافة ولابتعاد وبالتالي عن الجمود والقـدرة الكبيرة لها على التجديد وإعادة الحيوية .
١٦. هي تلك الثقافة التنظيمية التي تركز على المشاركة الجماعية فـي عملية اتخاذ القرارات وعلى جميع المستويات التنظيمية .

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها. فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة . وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية، والتى بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها. هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف، والتى لا تزال تتلمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاءً تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة. ولعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل. إذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل. واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصادياً، حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى إن لم تكن الدولة الأعظم.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية، والبيئة والتكنولوجيا. فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل

العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية. وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة. وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة ، وعدم قبول الاختلافات. أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً: فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية. أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنجح في ثقافات تؤكد على القيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

ثامناً: التفويض(*)

المفهوم :-

- **هو**

توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محـــدد وبالقـــدر اللازم لإنجاز مهام معينة.

- **هو**

توزيع حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب مستويات الإدارة.

- **هو**

العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد إلي فرد آخر أو من مجموعة أخرى والتي تؤدي إلي اتخـــاذ قـــرار معين.

- **هو**

إعطاء جزء من السلطة إلي المرؤوس حتى يمكنهم آداء الأعمـــال بالكفاءة المطلوبة.

- **هو**

دفع السلطة إلي أسفل من الرئيس إلي المرؤوس.

(*) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجي الرجوع إلي مؤلفنا إدارة الذات – مؤسســة حورس ٢٠٠٦

• **هو**

توزيع حق التصرف واتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلـــي مستوى تنظيمي أدنى وضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة وبالقـــدر اللازم لإنجاز مهام أو مهمة معينة.

أنواع التفويض[1]

(١) **التفويض إلي أسفل** : ويقـــصد به أن يفوض الرئيس الأعـــلى لمن هو أدنى منه بعض اختـــصاصـــاته.

(٢) **التفويض إلي أعلي** : وذلك كما هو الحال في تفويض المســـاهمين لمجلس إدارة المنظمة لأداء أدوار معينة.

(٣) **التفويض الجانبي** : ويتم بـــين الرؤســـاء المختصـــين وســـلطاتهم المركزية المخـــتـــصة.

(٤) **التفويض المباشر وغير المباشر** : يعتبر التفويض مباشراً عندما لا يتـــدخل طرف آخر في العملية التفـــويضية ويعتبر غير مباشرة في حالة وجـــود وســـيط.

(٥) **التفويض الرسمي وغـــيـــر الرسمي** : يعتبر التفويض رسمياً عندما يكون عـــن طريق قواعـــد مكتوبة تتضـــمنها قـــوانين أو أوامـــر

---

[1] د. مهدي حسن زويلف وآخرون – التنظيم والأساليب والأستشارات الإدارية – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٩ صـ ٧٩ وما بعدها.

كـــما قد يكـــون **غـــير رســـمي** إذا كـــان يســـتند إلـــي العـــادات و الاتفـــاقات و التفاهم.

(٦) **التفويض المشروط والغيــر مشــروط** : يكون التفويض **مشــروطاً** عندما يتطلب عمل التـــابع قبل إجراءه الحصول علي مـــوافـــــقة ومــــــراجـــعة الرئيس الأعلى ويكون **غـــير مشروط** عندما يكـــون المفـــوض إليه حراً في أداء العـــمل المفوض إليه دون تحفظات.

(٧) **التفويض الصريح**[1] **والتفويض الضـــمنى** : يكـــون التفـــويض **صـــريحاً** عندما يبلغ به الشخص المفوض إليـــه وكــــذا كـــــافة العــــاملين في التنظيــــم وفي بعض الأحـــيان يكون التفـــويض بطريقة **ضمنية** نتيجة لتوزيع العمل أو احترام التــــقـــاليـــد.

(٨) **التفويض الجزئي الكامل والتفويض الجزئـــي الـــبعض**: يبقـــي التفويض جـــزئيـــاً لأن التفـــويض الكامـــل يعتبـــر نـــزولاً عـــن الاختصاصات من جـــانب الرئيس وهذا أمر غير مشـــروع.

(٩) **التفـــــويض العـــــام**[1] **والتفـــــويض الخـــاص**: يقصــــد **بالتفويض العام** أن يعهد الرئيس إلـــي المرؤوس بمجـــموعة مـــن الاختصاصات لا اختصاص معين أما **التفويض الخاص** فيكون مـــن أجل مهمة معينة.

---

[1] د. سليمان الطماوي – الوجيز في القانون الإداري – دار الفكر – القاهرة ١٩٧٨ – صـ ٣٩.

[1] د. محمد ابراهيم الوالي – نظرية التفويض الإدارية – دار الفكر – القاهرة ١٩٧٩ – صـ ١٠١.

(١٠) **التفويض المؤقت والتفويض الدائم** :يكون التفــويض مؤقــت لظروف طارئة ولفــترة زمنية معينة أما التفويض الدائم فلا ينتهــي سريانه إلا بصدور قرار من الرئيس أو الشخص المفوض بإنهائه.

(١١) **تفويض السلطة وتفويض التوقيع** :هذا النوع من التفويض يكون من حيث الطبيعة القــانونية فتفويض **السلطة** يعنى نقلها من جهــة أعلى إلي جـــهة أدنى. أما تفويض **التوقيع** فيـــعنى أن تفــويض سلطة عليا سلطة أدني منها في التوقيع علي بعض القرارات الإدارية نيـــابة عنها.

(١٢) **التفويض المبسط والتفويض المركب** : يقصد بالتـــفـــــويض **البـــسيط** أن تفــوض سلطة عليا جزء بسيطاً من اختصاصـــاتها إلي سلطة أدنى أما التـــفــويض **المركب** فنقصـــد بـــه أن يـــتـــم تفـــويض جزءً كـــبـــيـــراً من اختـــصاصـــات السلطة العليـــا إلي عـــــدد من السلطات الأدنى.

مبادئ التفويض

يتوجب مراعاة المبادئ التاليـــة لـــدى تفــويض الاختصاصـــات والصلاحيات الإدارية:

1. **جزئية التفويض:** (أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات، والصلاحيات).
2. **علنية التفويض:** يجب أن يبلغ التفويض للمفوض، ولكافة العاملين في المنظمة، وأن يكون صريحاً لا ضمنياً.
3. **يجب أن يكون التفويض مكتوبـــاً**، وأن تكـــون الســلطة والأعمـــال المفوضة واضحة المعالم، ويري بعض الفقهاء أن التفويض يمكن أن يكون ضمنياً نتيجة لتوزيع العمل، أو احتراماً للتقاليد المستمرة.
4. **تناسب** درجة التفويض مع قدرة المفوض، ومركزه الوظيفي.
5. يجب أن يصدر التفويض للمفوض **بصفته الوظيفية** لا الشخصية، أي أن لا يتأثر أو يتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيـــث يصدر لشخص باسمه، وذلك تلافياً للتداخلات في العمل.
6. **إنسانية التفويض:** يكون التفويض في معظم الأحيان تنازلياً ينســـاب من سلطة أعلى إلي سلطة أدنى.
7. **لا يجوز** – برأي معظم الكتاب فـــي مجـــال التفـــويض – تفـــويض الصلاحيات التي أعطيت بموجب الدستور «إلا إذا أذن الدستور نفسه بذلك، كذلك الصلاحيات المفوضة».
8. **مبدأ المسئولية المطلقة:** حيث أن كل رئيس لا يستطيع أن يتهرب من مسئوليته عن الأعمال التي يقوم بها مساعده إذا فوض هـــذا الـــرئيس

سلطته إليهم وكون المسئولية لا يمكن أن تفــوض، إلا أن المـــرؤوس الذي يقبل التفويض يصبح مسئولاً أمام رئيسه عن أداء هذه الواجبات.

مستويات التفويض

هناك ثلاثة مستويات للتفويض هي:

المستوى الأول:

يقتصر التفويض هنا على إصدار القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة حيث يعلن المرؤوس بما يجب أداؤه من أعمال وكيفية هذا الأداء، ثم يتم التحرك التدريجي نحو السماح للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم عن كيفية الأداء ومناقشتهم فيما يبدون من آراء وبعد فترة مـــن الزمن تظهر قدرات ورغبات المسئولين في تحمل المزيد مـــن المســـئولية ومن ثم يكون من المناسب الانتقال إلي المستوى الثاني للتفويض.

المستوى الثاني:

يسمح هذا المستوى من التفويض للموظف في أن يقرر كيفيـــة أداء العمل وبأي معدل يجب أن يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة وإلـــي أي مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعة.

وبعد فترة من الزمن يتم التأكد من مدى مقدرة ورغبة المـــرؤوس في الأداء بالمستوى المطلوب يكون من المناسب الأنتقال إلـــي المســـتوى الثالث من التفويض.

المستوى الثالث:

يصبح هذا المستوى ملائماً عندما يحقق المرؤوسين مستوى عالياً من النضج الوظيفي حيث يمنح المرؤوس جانباً من المستوى والحرية في صنع القرارات ويقرر ما يجب عمله وكيف يتم الأداء ؟ وهنا يجب مساندة المرؤوسين في القرارات التي يتخذونها مع التنوع في درجة التأثير.

شروط التفويض[1]

١. وجود استناد التفويض إلي نص يأذن به حيث يتطابق مع القوانين والأنظمة والتعليمات التي تجيز ذلك وأن يكون في جزء من الاختصاصات وليس كلياً.
٢. صدور قرار كتابي بالتفويض.
٣. تحديد موضوع التفويض وزمنه وأن يكون صريحاً.
٤. أن يكون التفويض ضمن اختصاصات المفوض إليه.
٥. أن يكون التفويض علي أساس متطلبات العمل وظروفه وهل هو في حالة حضور المفوض أم غيابه.

---

[1] كيث كيتان – أصول تفويض الصلاحيات – ترجمة مركز التعريب والبرمجة – عمان – ١٩٩٦ صـ ١٧.

خطوات عملية التفويض[1]

تمر عملية تفويض الصلاحيات بعدة مراحل لابـد مـن وجودهـا لضمان سير التفويض الفعال، وتتضمن هذه المراحل ما يلي:-

أولاً – تحليل العمل (الوظيفية):

علي المدير عندما يحاول تحليل عمله أن يجيب علي الأسئلة التالية:

١- ما أهداف المدير ؟

٢- ما النتائج المتوقعة من المدير ؟

٣- ما الذي يفعله المدير ؟

٤- هل يستطيع إنسان آخر أن يقوم بما يقوم به المدير ؟

٥- هل يمكن تدريب إنسان آخر ليقوم بما قام به المدير ؟

٦- هل بحث المدير تحليل عمله مع رؤسائه ليأخذ موافقتهم عليه ؟

ثانياً – تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين :

ومن جوانب عمل المدير التي يمكن أن يفوضها لمرؤوسيه ما يلي:

١- القرارات التي تتعلق بمهام تتكرر في العمل.

٢- المهام التي تجعل المدير متخصصاً تخصيصاً دقيقاً وتبعده عن تكوين صورة عامة عن العمل.

٣- المجالات التي يكون فيها المرؤوسين مبدعين ومؤهلين.

٤- جوانب من العمل غير محببة إلي نفس المدير.

---

[1] د. مهدي حسن زويلف وآخرون – مرجع سبق ذكره، صـ ٨٨ وما بعدها.

٥- مجالات يحتاج فيها المرؤوسين إلي تنمية وتطوير.

٦- جوانب تضيف تنويعاً علي عمل المرؤوسين.

ثالثا – تخطيط تفويض الصلاحيات:

عندما يخطط المدير لتفويض الصلاحيات لمرؤوسيه عليه أن يأخذ الأمور التالية بعين الأعتبار :

١- تكوين فكرة كلية شاملة عن العمل.

٢- استعراض جميع التفاصيل الأساسية والقرارات المتعلقة بالعمل.

٣- توضيح حدود معايير أداء واضحة ؟

٤- تحديد معايير أداء واضحة.

٥- تحديد وسائل رقابية فاعلة مثل تحديد المعلومات المطلوبـة ومـرات **تكرارها وشكل تقديمها.**

رابعاً – اختيار الأشخاص المناسبين الذين ستفوض إليهم الصلاحيات:

علي المدير أن يراعى الأمور التالية عندما يقع اختياره علـي أشـخاص معينين يفوض إليهم صلاحياته:

١- القدرات والاستعدادات والاهتمامات.

٢- مدى ما ينطوي عليه التفويض من تحد للشخص المفوض إليه.

٣- مدى حاجة الشخص إلي تفويض الصلاحيات.

خامسا – القيام بعملية التفويض نفسها:

وتراعى في عملية التفويض النقاط التالية:

١- تحديد النتائج المتوقعة والأولويات من الأشخاص الذين تفوض إليهم الصلاحيات.

٢- تحديد مدى السلطات.

٣- تأكيد أهمية العمل المفوض للشخص وللمنظمة.

٤- الاهتمام بعملية الاتصال بين المفوض والمفوض إليه.

سادساً – المتابعة:

تراعى النقاط التالية لكي تكون المتابعة عملية فعالة:

١- وجوب وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلي المدير في الوقت المحدد.

٢- التصرف علي وجه السرعة عندما يتطلب الأمر اتخاذ إجراء تصحيحي.

٣- الإهتمام بالنتائج.

٤- تشجيع المرؤوسين علي الأستقلال في الحكم وأتخاذ القرارات.

٥- تنمية الأستعداد لكي يقبل المدير الأختلاف في الآراء مع المرؤوسين.

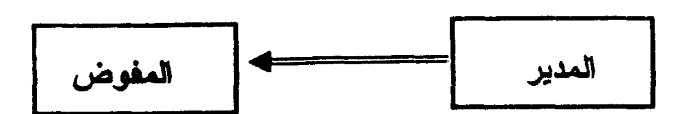
٦- التروى قبل سحب الصلاحيات المفوضة عند وقوع أخطاء من المرؤوسين.

٧- مكافأة من يقوم بأداء ممتاز[1].

---

[1] د. أروى المطفر – الأساليب الحديثة في تبسيط الإجراءات وتفويض الصلاحيات، (عمان): منشورات بنك الأنماء الصناعي – معهد الإدارة الأردنى – ١٩٩٥، صـ ٢٩ – ٣٤.

أطراف التفويض



يجب أن يكون راغباً في التفويض

(١) أن يثق في مرؤوسيه.

(٢) أن يتقبل مخاطرة حدوث الأخطاء من جاب المفوضين.

(٣) أن يثق بنفسه ولا يجد حرجاً في أن يؤدي آخرون عمله.

يجب أن يكون قادراً علي التفويض

(١) أن تتضح المهمة المطلوبة تفويضها في ذهنه.

(٢) أن يحتفظ بعلاقات مبينة علي الثقة المتبادلة مع مرؤوسيه.

(٣) أن يعرف كيف يستخدم التفويض في تحفيز وتنمية قدرات مرؤوسيه.

(٤) أن يكون مدركاً لقدرات وحاجات واهتمامات مرؤوسيه.

ويحتاج المدير في كل ذلك إلي بعض الوقت لأكتساب الثقة (تعني الثقة الأعتقاد بأنه لا بأس من أن تكون صريحاً وصادقاً) في رغبة ومقدرة المفوض إليه علي تحمل المسئولية لأداء الأعمال الموكله إليه حسب المعايير المناسبة.

ومن أجل بناء الثقة مع المرؤوسين يمكن استخدام الخطوات التالية:

(١) تحليل العمل من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام الجميع.

(٢) تدريب المرؤوسين علي تحمل المسئولية.

(٣)التركيز علي ما يتم إنجازه من أعمال وتجنب السياسات و الأجراءات المقيدة بقدر الإمكان.

(٤) تجنب القوة القسرية.

(٥) التركيز علي حل المشكلات بدلاً من إضاعة الوقت في العقاب.

(٦) تجنب البحث عن صاحب الخطأ ومحاولة التأكد من أن الأمور ستسير علي ما يرام في المرة القادمة.

(٧) ساند المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم وإعدادهم إعداداً جيداً وتشجيعهم علي النجاح.

تحديد ما يجب تفويضه

إن القرار بالتفويض ينتج عادة عن إدراك عميق وحاد من قبل الرئيس بأن لديه الكثير من الأعمال، وأكثر مما يمكنه أن يعطيه الانتباه الذي يستحق، أو أنه لن يكون قادراً علي قبول المزيد من العمل إلا إذا فوض بعض مسئولياته إلي شخص آخر وبغض النظر عن السبب الذي يحثه علي التفويض، فعندما يقرر منح ذلك التفويض فإنه يحتاج لأتباع نظام منطقي.

اختيار المهمة التي يجب القيام بها:

من الخطأ علي الرئيس التفكير أنه يمكن تفويض القيام بأي مهمة تخطر علي باله، إما لأنه لا يجب هذه المهمة، أو هذا العمل، أو لأنه يرغب في إبقاء شخص آخر منشغلا في العمل.

وتحديد ما يجب تفويضه، يتطلب من الرئيس أن يفكر في كل أعماله، وكل ما يفعله، ووضع لائحة بالمهمات التي تقوم بالمهمات التي تقوم بها تحت أربعة عناوين:-

١- المهام التي يجب تفويض القيام بها إلي الأخرين:

هذه هي عبارة من الأعمال التي لا يجب عليه كمسؤول، أو رب عمل، أو مدير القيام بها علي الأطلاق. وغالباً ما تكون هذه من نوع الأعمال **التي مارسها كثيراً في الماضي أو أعمالاً يستمتع بالقيام بها، وليس مستعداً لجعل أي شخص آخر يقوم بها.** وتفويض القيام بهذه الأعمال إلي أي **شخص آخر فإن الرئيس يمكنه من استغلال أفضل لوقته، والحد من المخاطر التي ممكن أن تحصل في حال عهد القيام بها إلي شخص كان غير مفوض.**

٢- مهام أخرى "يتوجب" عليه تفويض الأخرين بها:

هذه عبارة عن الأعمال الروتينية التي لم تدخل سابقاً في إعتبار الرئيس كمهام يمكن تفويض القيام بها للآخرين، ولكنها مهام يمكن للآخرين القيان بها بسهولة.

٣- مهام "يمكنه" تفويض الآخرين بها:

هذه عبارة عن الأعمال التي يمكن للآخرين القيام بها إذا كانوا قادرين كلياً علي ذلك. وتفويض الآخرين بهذه المهام يوفر لهم الفرصة بتطوير مهاراتهم، طالما بإمكان الرئيس التأكد من توفير التدريب اللازم لتمكينهم من حيازة المهارة المطلوبة للمهمة.

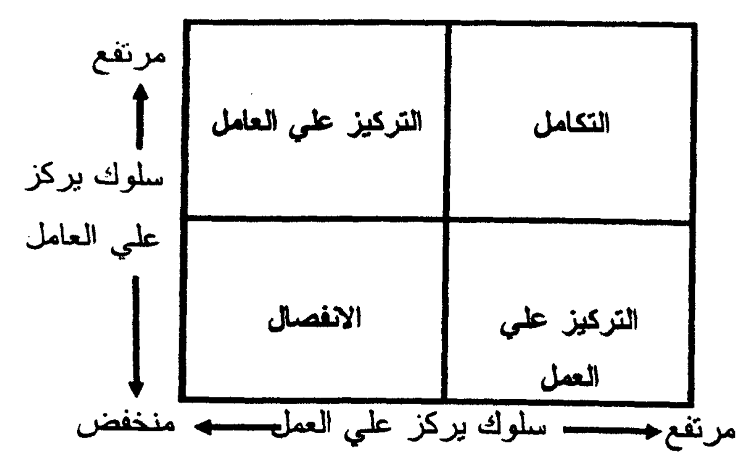
٤- مهام "يجب" أن يحتفظ بها لنفسه:

هذه الأعمال هي التي تقع في صلب مسئولياته، مثل" مهام التخطيط المسبق للأعمال المستقبلية، أو اختيار الموظفين الجدد أو مراقبة أداء وجهد الموظفين، تقييم عمل الآخرين ودعمهم، وتقديم المكافأة إليهم. وفي حال أعاقت هذه المهام سير أعماله مباشرة من الأفضل أن يقوم بها بنفسه إلا إذا كان لديه نائب قدير عنه.



وهم يحتاجون بعض الوقت لأكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لأداء علي المستوى المطلوب من التفويض.

وهنا نجد أننا أمام أربعة أنماط من المرؤوسين وهو ما يوضحه الشكل التالي:



النمط الأول

(١)غير قادر علي العمل وغير راغب فيه وهذا النمط يفضل الأشـراف علي أدائه من خلال أتباع أسلوب التركيز علي العمل.

النمط الثاني

(٢)راغب في العمل وغير قادر علي أدائه وهذا النمط يفضل الإشـراف علي أدائه بالأسلوب التكاملي.

النمط الثالث

(٣)قادر علي العمل وغير راغب فيه وهذا النمط يحتاج إلي تشجيع ودعم لتحمل المزيد من المسئولية ومن ثم يستخدم أسـلوب التركيـز علـي العاملين.

النمط الرابع

(٤)قادر علي العمل وراغب غي أدائه أي تتوافر لديه الرغبة والمقـدرة علي العمل هذا النمط يجب أن تفوض إليه السلطة وأن يمنح بعـض الحريات في الأداء ومن ثم يستخدم الأسلوب الانفصالي في القيادة.

تاسعا: تخطيط الوقت(*)

تختلف حساسية المديرين عن بعضهم البعض بالنسبة للتخطيط فمنهم من يتقبل التخطيط عامة بقبول حسن ويخطط أو يستطيع أن يخطط وقته بدرجة كبيرة من الفعالية ومنهم من لا يستطيع ذلك ومنهم بين هذا وذلك وسوف نتناول موضوع التخطيط من خلال النقاط التالية:

١- أهمية التخطيط للوقت:

لا يقتصر التخطيط علي جدولة ساعات العمل اليومي فذلك علي المستوي القريب بإعتبار اليوم وساعات العمل فيه الوحدات القريبة أما سنوات العمر فهي الوحدات الاستراتيجية وبين هذا وذاك تقف الأسابيع والشهور كوحدات للتخطيط المتوسط الأجل أو الدوري.

ويختلف التخطيط في حالة المدى القصير حيث ساعات اليوم وأيام الأسبوع عنه في حالة المدى الطويل. وإذا كان التخطيط علي المستوي الطويل الذي يكفي فيه التحديد العام كعلامات علي الطريق تقود التخطيط القصير الأجل وتحدد ما قد يكون ملقي عليه من قيود. لذلك يصبح من الضروري كل فترة أن يراجع الفرد تخطيطه الخاص في أهدافه وتخطيطه الطويل الأجل ليطمئن علي سير أموره في إتجاهها الصحيح.

(*) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجي الرجوع إلي مؤلفنا إدارة الوقت – مؤسسة حورس الدولية

وعندما يتم تخطيط وجدولة العمل اليومي يجب علي الفرد أن يلتزم بما وضعه من تخطيط وجدولة. مع ملاحظة توضيح أن الجدونة ثم العدول عنها وإعادة الجدولة ليست إلا طريقة لتضييع الوقت يجب التخلص منهـا تماماً بالالتزام بما يتم تخطيطه وحتى يكون الالتزام في محله لابد مـن أن يكون التخطيط سليماً وواقعياً وفعالاً. فهو سليم من حيث إلتزامـه بأسـس التخطيط وبحد أقصى من حيث الالتـزام بـالظروف الفعليـة والعوامـل المحيطة بحيث يأخذها في الاعتبار بعيداً عن التمنى وأحلام اليقظة وفعالاً من حيث تحقيقه لأهدافه فما التخطيط إلا وسيلة لتحقيق الأهداف تتوقـف فاعليته علي قدر ما يحققه منها.

٢- تحليل الوقت اليومي:

يعتبر تخطيط الوقت عملية إختيار بين بدائل متاحة لكيفية استخدام الوقت في تحديد الأهداف المطلوبة. وحتى يمكن الوصول إلي ما يجب أن يكون، يلزم أولاً التعرف علي ما هو قائم أو بعبارة أخرى تحليل الوقـت. فالكثير من الأفراد لا يعرف كيف ينقضي به الوقت أو يقضيه.

ويمكن للمدير أن يقوم بنفسه بهذا التسجيل أو يكلف به السكرتارية الخاصة به. ويكفي تسجيل ما يتم عمله كل ربع أو نصف ساعة علي مدار اليوم الكامل لمدة أسبوعين أو أكثر حسبما يترائي للمدير أن الفترة المناسبة كعينة ممثلة لوقته يستطيع أن يعمم من نتائج تحليلها موسمياً فلا يصح أن يعمل التحليل مرة واحدة ويعمم منها علي مدار السنة فربما كانـت هنـاك أعمال دورية وموسمية تظهر آن دون آخر. ومن الناحية الأخرى إستمرار

القيام بعملية تحليل الوقت يصبح عمله مستهلكه للوقت والجهد بدون داع. لذلك فمن الأفضل والمناسب أن يتم التحليل مرة كل ٤-٦ شهور.

٣- تصيف الأعمال:[١]

يتطلب تنظيم الوقت تصنيف الأنشطة التي يقوم بها المديرين من حيث نوعيتها. فالأنشطة المشابهة فيما بينها والمختلفة عن غيرها تجمع في فئة واحدة حيث تتطلب طرق معالجة وموارد وبيئة إنجاز تتشابه مما يختصر وقت معالجتها عما لو كانت متناثرة وسط غيرها مما يختلف عنها في متطلبات إنجازه فيضيع وقت كثير في الانتقال من تهيؤ معين إلي تهيؤ أخر وبالعكس.....

وقد لوحظ أن عمل المدير يضم نوعيات مختلفة من الأعمال يمكن تصنيفها وفقاً لأسس متعددة منها:-

- **التصنيف الأول:**

- أعمال روتينية متعلقة بالمهنة ولا يصح أن تستغرق من وقته أكثر من ١٠ %- ٢٠% معيارياً.
- أعمال عادية (العمل الإداري) ولا يصح أن تستغرق من وقته أكثر من ٥٠%- ٧٠%.
- أعمال خاصة (النمو المهني) ولا يصح أن تستغرق من وقته أكثر من ١٠%.

---

[١] د. محمد الصيرفي – الإدارة الرائدة – دار صفاء للنشر والتوزيع عمان – ٢٠٠٣ .

بحيث لا تطغي إحداها علي الأخرى علي ألا يخطط المدير كل وقته بل يترك نصفه بدون تخطيط مخصصاً للطوارئ فإن لم تحدث فيمكن أن يقوم فيها بالأعمال الإبتكارية.

- **التصنيف الثاني:**

- **إبداعية** : ويخصص فيها الوقت للحلول المبتكرة والتفكير في أنشطة مستقبلية.
- **تحضيرية** : ويخصص فيها الوقت لأنشطة جمع المعلومات اللازمة.
- **إنتاجية** : ويخصص فيها الوقت للقيام بالعمل.
- **عامة** : ويخصص فيها الوقت للقيام بالأنشطة الإدارية العامة كالمراسلات.

- **التصنيف الثالث:**

أ. أهمية كبيرة وإنتاجية كبيرة فهي أعمال جوهرية.

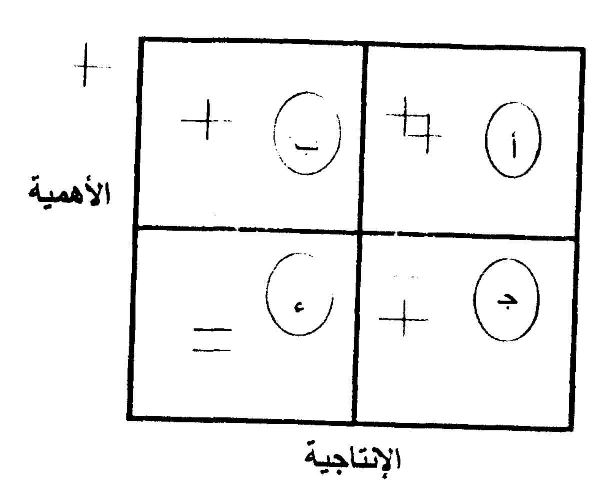
ب. أهمية كبيرة و إنتاجية قليلة أولاً إنتاجية لها مثل المواصلات.

ج. أهمية قليلة وإنتاجية كبيرة كأعمال ورقية أو روتينية.

د. لا أهمية لها ولا إنتاجية لها مثل المعوقات ومضيعات وقت المدير وهذه تستبعد وينظر فيها عداها.

والشكل التالي يسهم في إيضاح هذا التصنيف

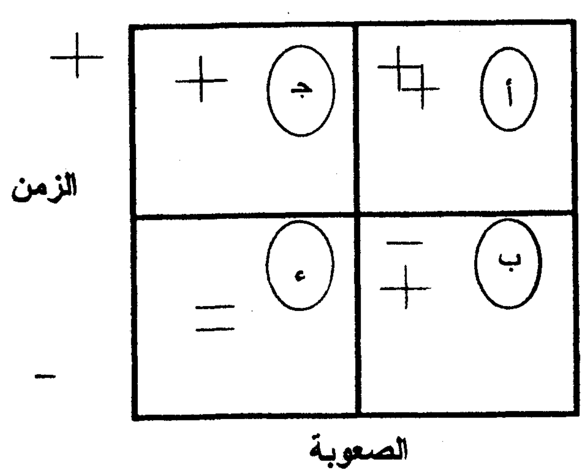
تصنيف الوقت حسب بعدي الأهمية والإنتاجية



• التصنيف الرابع:

يمكن أيضاً تصنيف المهام من حيث صعوبة انجازها والزمن الذي تستغرقه للإنجاز. وذلك وفقاً لما يظهره الشكل التالي:-

تصنيف الوقت حسب بعدى الزمن والصعوبة



فهناك :

أ. أعمال صعبة معقدة وتحتاج وقتا طويلاً لإنجازها فهي معقدة طويلة الأجل.

ب. أعمال صعبة ولا تأخذ وقتا طويلاً لإنجازها فهي معقدة وقصيرة الأجل.

ج. أعمال سهلة وتحتاج لوقت طويل لإنجازها فهي سهلة طويلة الأجل.

د. أعمال سهلة ولا تأخذ وقتاً طويلاً لإنجازها فهي سهلة قصيرة الأجل.

- **التصنيف الخامس:**

كذلك يمكن التصنيف علي أساس الأهمية بالنسبة لتحقيق الهدف وذلك علي النحو التالي:-

أ. **أساسي جداً بالنسبة لتحقيق الهدف له تأثير مباشر وقوى علي إنجاز الهدف و بدونه يتعطل الإنجاز ولا يتم ولا يتحقق الهدف.**

ب. **مهم لكن آثار إنجازه ليست بنفس الخطورة السابقة علي تحقيق الأهداف إذا أهمل.**

ج. **أعمال ليست ذات أهمية كبيرة ونتائجها غير ضرورية يمكن الإستغناء عنها ولن تؤثر علي إنجاز الأهداف بدرجة عالية وإن كانت لها هوى في نفسك ومن وجهة نظرك الشخصية فيها.**

د. **أعمال غير هامة وغير مؤثرة.**

- يمكن التصنيف علي أسس أخرى مختلفة مثل: داخل مكتبه ٥١% - خارج مكتبه ٤٩% - منفرد ٣٤% - مع الغير ٦٠%.

داخل المنظمة ٧٠% خارج المنظمة ٢٥%، أعمال ورقية ٣٥%، مناقشات ٤٢%، تليفون ٦%، مقابلات خاصة ٤%، زيارات مفاجئة ٦%.

٤- تحديد مواعيد واقعية لإنجاز الأعمال:

حتى يمكن تحديد مواعيد واقعية لإنجاز الأعمال قبل الأرتباط بهـــا يتطلب الأمر أكثر من مجرد التمنيات والوعود المريحة حتى لا تشكل هذه الوعود الطيبة عبئاً علي وقت المدير والمنظمة وضغطاً عليه ولذلك يجب علي المدير حتى يحدد هذا الوقت بطريقة مناســبة أن يتبــع الخطــوات التالية:-

أ- طرح التساؤلات التالية:-

- **بأي سرعة يجب إنجاز هذا العمل وما هو أقرب وأبعد موعد مطلوب لذلك ؟**
- **في إطار الإمكانيات المتاحة هل هذا الموعد ممكن فعلاً ؟**
- **إن لم تكون الإمكانيات متوفرة ما هي الإمكانيات البديلة وهل يمكــن توفيرها.**

ب- الأخذ في الإعتبار القيود المحتملة التالية :

- **هل توجد تغيرات موسمية أو خلافها يمكن أن تؤثر علي تســارع أو تباطؤ الأحداث أثناء الإنجاز ؟**
- **هل ما وصلت إليه من نتائج يقوم علي أسس ودراسة كافية أم مجــرد قفز إلي النتائج من مقدمات غير كافية أو بناء علي بيانات ومعلومات ليس لها دلالة حقيقية ؟**

❖ هل هذا الالتزام الجديد لا يتعارض مع ما لديك من التزامات أصلية سابقة ؟.

جـ - القيام بالمراجعة المناسب:

- في الأمور التي لها تتابع محتم عليك بإعداد قائمة مراجعة ولا سيما في الحالات التالية:

❖ عندما تكون الإجراءات متتابعة بالضرورة فيجب إعداد دليل إجراءات.

❖ بالنسبة للمستندات التي لها دورة مستندية أو دليل عمل أو خرائط تدفق عمل.

❖ وعندما يكون هناك نقاط لها أهميتها يمكن تسجيلها للرجوع إليها.

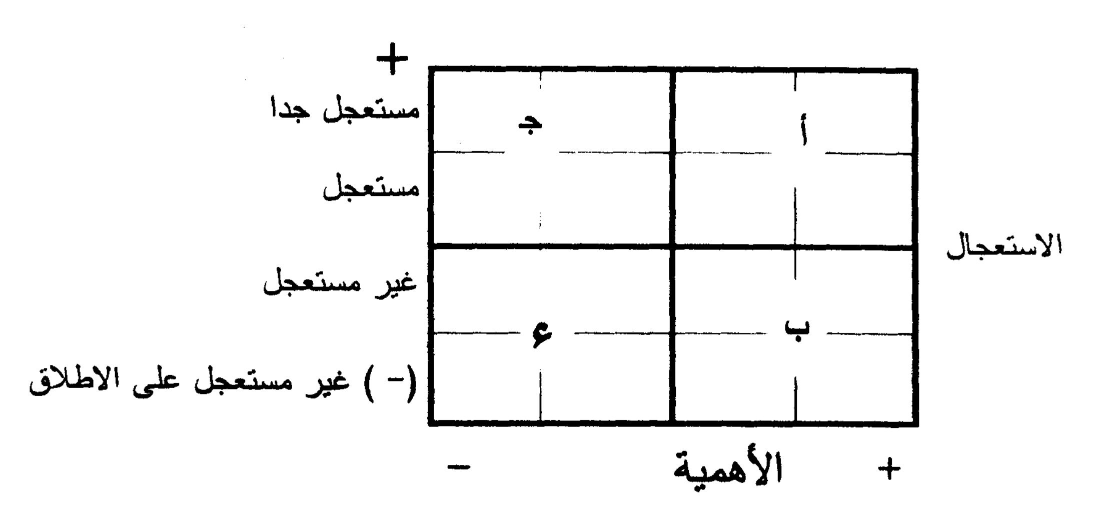
❖ عندما يكون هناك اعتماد علي الغير في تنفيذ ما تتعهد به من أعمال فلتحدد مدى مصداقية هؤلاء وإمكانية الأعتماد عليهم فهناك قدر من المخاطر أكبر في الأعتماد علي الغير عن الأعتماد علي النفس.

وأخيراً يجب أن يكون لديك هامش أمان بالنسبة لتقديرات الوقت اللازم لإنجاز مختلف الأعمال والالتزامات وليكن هذا الهامش بين ١٠-٣٠% وفقاً لتقديراتك السابقة.

٥- تحديد الأولويات:

يمكن تحديد الأولويات وفقاً لأي أولوية حسب تصنيفاتها السابقة وإلي أي مدى تفيد هذه الأعمال أو الأنشطة الأساسية لتحقيق الهدف. فإذا نظرنا لتحديد الأولويات علي أساس بعدين هما الاستعجال والأهمية لأمكن أن نخرج بالمصفوفة التالية ومنها يتضح لنا أربع فئات اللأولوية :

تصنيف الوقت حسب بعدى الأهمية والأولوية



أ. الأنشطة ذات الأهمية (فوق ٥٠%) ولها وجه إستعجال كبيـــر (فـــوق ٥٠%) لها الأولوية ١ بالنسبة.

ب. الأنشطة ذات الأهمية (فوق ٥٠%) وليس لها إستعجال كبير (تحـــت ٥٠%) لها الأولوية ٢ بالنسبة.

ج. الأنشطة ليس لها أهمية (تحت ٥٠%) ولها أوجه استعمال كبير (فوق ٥٠%) أولوية رقم (٣) .

د. الأنشطة ليس لها أهمية (تحت ٥٠%) وليس وجه استعمال كبير (فوق ٥٠%) أولوية رقم (٤).

- كذلك يجب في تحديد الأولويات الأخذ في الإعتبار مبدأ ٨٠ %- ٢٠% ومؤداه أن العادة جرت علي صرف ٨٠% من الوقت فيما له ٢٠% من الأهمية بينما ٢٠% من الوقت تصرف علي ماله ٨٠% أهمية ويتطلب الأمر عكس ذلك حيث يصرف ٨٠% من الوقت علي الأعمال التي لها ٨٠% أهمية وإن كانت نسبتها لا تتجاوز ٢٠% ويبلغ حجمها ٨٠% من حجم الأنشطة والأعمال.

- الأعمال المهمة والمعقدة وطويلة الأمد يحدد لها وقت علي مدار الأسبوع مع تجزئتها لأجزاء صغيرة يسهل تناولها وتحديدها مواعيد انتهاء مرحليه وعامة علي متابعة التقدم الأسبوعي واليومي ويمكن حساب مدي الفاعلية و بحساب النسبة المئوية لما تم من عمل إلي ما كان يجب أن يتم العمل في نفس الوقت.

٦- إمكانية التفويض:

ليس من الضروري أن يقوم المدير بكل الأعمال بل من الضروري أن يقوم بالتفويض لمرؤوسيه. والواقع أن التفويض للمرؤوسين وهو إضافة لوقت الرئيس من وقت مرؤوسيه بما يتيح له التفرغ التام لما هو أهم من الأعمال لديه.

هذا وترجع الأسباب الرئيسية لعدم التفويض إلي أسباب في المدير نفسه تتضمن التردد والخوف والغرور والمهام غير السارة التي لا يجب أن يعملها ويلقيها علي مرؤوسيه أو المهام التي يخالف عواقبها بجانب المفهوم السلبي عن الذات وعن الآخرين.

٧- الأتصالات:

تستهلك الأتصالات أن لم تكن منظمة ومرتبه كثيرا من وقت المدير لذلك يجب أن ترتب العمال حسب متطلباتها من الأتصالات مع من بـأي درجة من الكثافة فهناك أشخاص يجب أن تلقاهم يومياً لدرجة مكثفـة لـه **أولوية أولي.**

وهناك أشخاص قد تراهم دورياً وليس يومياً ولكن بصورة مكثفـة **درجة ثانية.**

وهناك أشخاص أتصالك بهم دوري وغير مكثف **درجة ثالثة.**

وهناك أشخاص أتصالك بهم محدود **درجة رابعة.**

٨- في ضوء كل ما سبق يمكن تحديد أولويـة الأنشـطة وجـدولتها بمراعاة الاتي:

- ❖ **حدد درجة الأهمية لكل منها.**
- ❖ **حدد درجة الأستعجال.**
- ❖ **حدد إمكانية التفويض – ومن الذي يفوض.**
- ❖ **حدد نوعية الأتصالات.**
- ❖ **حدد أطراف الأتصال.**
- ❖ **حدد الأولوية.**
- ❖ **اعد ترتيب الجدول حسب الأهمية.**

وفي ضوء ما تقدم يمكن إعداد خطة المواعيد الشهرية. وكـذا المخطـط السنوي للمواعيد .

٩- الجدولة اليومية:

عند أنتهاء عمل اليوم نقوم بإستعراض ما تم إنجازه وما لم يتم ومن الضروري الأنتهاء منه مع مراعاة الآتي :

- ❖ ابدأ بنقل ذلك إلي جدول اليوم مع ترتيب أولوياته.
- ❖ الوقت الأطول (المدة)، التوقيت الأفضل (الساعة البيولوجية) والحماية الأكثر (البعد عن المعوقات أو الوقت الممنوع علي التداخلات) تكـون للأعمال ذات الأولوية الأكثر.
- ❖ لا تخطط لكل ساعات اليوم، تحرى المرونة لتخصيص وقت للطوارئ فإن لم تحدث تستخدمه في الأعمال الأبتكارية.
- ❖ تعامل مع كل ورقة مرة واحدة وأحذر مصيدة محاولة الكمال.
- ❖ خذ قراراتك بسرعة في الأمور الصغيرة والتي يمكن أن ترجع فيهـا والعكس في الأمور الكبيرة التي يصعب الرجوع فيها.
- ❖ تابع التنفيذ والتطوير.

أثر ترتيب المواعيد علي وقت المدير :

ترتيب مواعيد المدير يعد من الأنشطة الأساسية لأعمال السكرتارية وإدارة المكاتب، ويعول عليه كثيراً في نجاح المديرين وقيامهم بأعمـالهم بشكل منظم ومرتب، وأثر الترتيب علي وقت المدير يتخلص فيما يلي:-

- ❖ استغلال الوقت المتاح للمدير بفاعلية.
- ❖ أداء مزيد من النشاطات للمنظمة الإدارية.
- ❖ التخطيط لأعمال المنظمة بكفاءة.

❖ اتخاذ القرارات السليمة.

❖ الانطباع الحسن عن الإدارة وعلاقاتها مع المستفيدين منها.

- علاقة تخطيط الوقت بالتطوير التنظيمي:-

تعمل قواعد تطبيق إدارة الوقت علي تحسين الأداء وتقليل التكاليف وتطوير التنظيم بشقيه الإنساني والتنظيمي، فالعلاقة بين التطوير التنظيمي وإدارة الوقت هي علاقة وثيقة **تتضح من خلال ما يلي :-**

أولا : ارتكاز التطوير التنظيمي علي جوانب مختلفة منها الجانب السلوكي، حيث تعتبر وسائل إدارة الوقت واستراتيجيتها من الأمثلة علي التدريب السلوكي للأفراد الذي يتضمن الإدارة الذاتية والإدارة بالأهداف وتخطيط الوقت وتنظيمه، وبالتركيز علي هذه الأبعاد نكون قد استخدمنا الجانب السلوكي في التطوير التنظيمي.

ثانيا: من بين الأهداف العديدة التي يسعي إليها التطوير التنظيمي: تحقيق الكفاءة والفعالية في كيفية استخدام الموارد الإقتصادية بما فيها الوقت عن طريق تحليله وتسجيله. ويهدف التطوير التنظيمي كذلك إلي دراسة وظائف الإدارة مع التركيز علي الأسلوب الأمثل في إدارة هذه الوظائف، وإدارة الوقت هي إحدى العمليات الموجودة ضمن التخطيط والتنظيم والرقابة، فالتخطيط يترافق مع الزمن في كل عملياته، حيث أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الوقت توزيعاً يتناسب مع الأنشطة. ومن هنا يمكن تحديد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف

محددة، كي يعرف الفرد العامل الطريق الصحيح للسير فيه، وكذلك الهدف الذي يسعي إلي تحقيقه، فإدارة الوقت ترتبط بالتنظيم في عدة جوانب منها: تحديد مهام وواجبات واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل، وتحديث وتبسيط الإجراءات، وتطبيق التفويض الفعال بشكل يؤدي إلي توزيع الوقت بشكل سليم يساعد علي إحداث التطوير. وفي عملية اتخاذ القرارات يلاحظ استخدام إدارة الوقت بشكل سليم وموضوعي يعتمد علي الدراسة والتحصيل والاختيار لتجنب ضياع الوقت وتقليل التكاليف.

مزايا وعيوب التطور التنظيمى[1]

يعتبر التطوير التنظيمى وسيلة ناجحة للتعامل مع المحيط المتغير لمنظمات اليوم ولمواجهة الاحتياجات والمتغيرات الداخلية للتنظيم نفسه من عوامل تقنية أو سلووكيه أو أساليب تشغيلية .. فمن **مزايا التطوير التنظيمى** أنه يتعامل مع التغيير بفعالية ويساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها المتقبلة ويمكن المنظمة من إحداث تحسينات وسد الثغرات التى تحدث نتيجة التطور الهائل فى التقنية أو التغيير فى الاحتياجات الإنسانية .. فالتطوير التنظيمى كمدخل سلوكي يسعى إلى تحسين الدوافع والإنتاجية ونوعية العمل والرضا الوظيفى وبناء فريق العمل وطرق حل الخلافات والتقليل من الصراعات .. كما يعمل على التخفيف من العوامل السلبية كالغياب وترك العمل .. كما أن التطوير التنظيمى يعمل على خلق أجواء مناسبة فى التنظيم وزيادة الثقة بين العاملين والالتزام.

والتطوير التنظيمى كنظام معقد لاشك أن له عيوبه ومحدودياته فهو يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً كما أنه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره .. كما يعاب على التطوير التنظيمى أنه يتطلب الصراحة والانفتاح على الآخرين مما يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطوع السلوك الفردى ليستجيب للسلوك الجماعى .. كما يعاب على التطوير التنظيمى أنه يركز كثيراً على الجوانب السلوكية بدلاً من الأداء الوظيفى .. وفى الدول النامية يعانى التطوير التنظيمى من

---

(١) د. عبد الله الطجم وآخرون – السلوك التنظيمى – مرجع سبق ذكره.

نقص شديد فى المعلومات وتبادلها .. كما أن كثيراً من المحسوبين علـــى هذا الحقل لا ينتمون له أصلاً مما ينتج عنه برامج تغيير ضعيفة أو فاشلة.

والجدول التالى يلخص تلك المزايا والعيوب.

مزايا وعيوب التطوير التنظيمى

مـــزايـــا	عـيــوب
• التطوير المتكامل فى التنظيم.	• يستغرق وقتاً طويلاً.
• زيادة الأداء.	• باهظ التكاليف.
• زيادة الرضا الوظيفى.	• احتمالات الفشل عالية.
• تحسين العمل الجماعى.	• بطئ العائد.
• زيادة الدوافع.	• التعدى على الخصوصيات.
• حل الخلافات والصراعات.	• نتائج سلوكية عكسية.
• الالتزام.	• الخضوع لرأى المجموعة.
• تقليل الغياب وترك العمل.	• صعوبة التقييم.
• فرص التعلم للفرد والجماعة.	• شـــح المعلومـــات لـــدى بعـــض الثقافات.

والآن راجع معلوماتك عن موضوع "التطويـــــر التنظيمى"

(ضع علامة ✓ أمام الإجابة الصحيحة):[*]

(١) ما هى مر احل تطور الفكر والتطبيق الإدارى

☐ أ - تطور الفكر والتطبيق الإدارى مر بمرحلتين أساسيتين هما المدخل الكلاسيكى والمدخل السلوكي.

☐ ب - مراحل تطور الفكر والتطبيق الإدارى ثلاثة: المدخل الكلاســيكى والمدخل السلوكي ومدخل النظم.

(٢) يركز المدخل الكلاسيكى على :

☐ أ الجوانب المادية للأداء.

☐ ب الجوانب البشرية.

☐ ج كلا من الجوانب المادية والبشرية.

(٣) يركز المدخل السلوكي على:

☐ **أ- أهمية دراسة الإنسان كعنصر بشرى له مجموعة من الحاجات تشيعها من خلال العمل.**

☐ **ب- أهمية دراسة الإنسان كعنصر بشرى دون ارتباط ذلك ببيئة العمل.**

☐ **ج - أهمية استخدام الدوافع السلوكية للعاملين فى تحقيق أهداف المديرين حتى ولو تم ذلك بطريقة سطحية**

---

[*] مقبس من أبرومال - نشرة التطوير الإداري

(٤) مدخل النظم هو:

☐ أ - النظر إلى المنظمة كنظام مغلق يستخدم فى إحكام الرقابة على العاملين.

☐ ب- النظر إلى المنظمة كنظام كلى يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتداخلة وبطريقة ينفتح فيها هذا النظام الكلى على بيئة خارجية تتضمن العديد من المتغيرات التى تؤثر وتتأثر بهذه المنظمة.

(٥) مدخل النظم يحقق التالى:

☐ أ - أعلى درجة من الإنجاز لأهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين.

☐ ب- أعلى درجة من الإنجاز لأهداف العاملين على حساب أهداف المنظمة.

☐ ج - نوع من التكامل الفعال فى تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين.

(٦) التطوير التنظيمى هو :

☐ أ نوع من الجهود قصيرة المدى المحققة لنتائج سريعة فـــى معالجـــة مشاكل المنظمات المعاصرة.

☐ ب نوع من الجهود طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة وبشكل مستمر تواجه فيه المشاكل بشكل جماعي.

(٧) التطوير التنظيمى يخاطب :

☐ أ المنظمة كوحدة متكاملة فقط.

☐ ب أجزاء (أو وحدات) المنظمة كوحدات منفصلة.

☐ ج المنظمة ككل أو أى من وحداتها.

(٨) المنظمة كنوع من النظام تتكون من :

☐ أ أنظمة ثلاثة أساسية ومستقلة هى :

- النظام البشرى / الاجتماعى.
- النظام الاقتصادى / التكنولوجى.
- النظام الإدارى / الهيكلى.
- نظام المعلومات / اتخاذ القرارات.

☐ ب نظامين أساسيين هما:

- النظام البشرى.
- النظام المادى.

☐ ج أنظمة أربعة أساسية متداخلة هى:

- النظام البشرى / الاجتماعى.
- النظام الاقتصادى / التكنولوجى.
- النظام الإدارى / الهيكلى.
- نظام المعلومات / اتخاذ القرارات.

(٩) تحقق برامج التطوير التنظيمى التالى :

(يمكن وضع علامة (✓) أمام أكثر من عبارة واحدة)

☐ أ خلق فريق العمل المتكامل.

☐ ب نظام رقابى لمحاسبة المقصرين.

☐ ج نظام يضمن الرقابة الذاتية لجميع العاملين.

☐ د انتقال من نظم الإدارة الفردية إلى نظم الإدارة الجماعية.

☐ هـ زيادة درجة التنافس بين الجماعات المنفصلة.

☐ و زيادة درجة التعاون بين الوحدات المتنافسة على الموارد.

☐ ز تنمية المهارات السلوكية للقادة والمرؤوسين.

☐ ح زيادة درجة الثقة والانفتاح بين الرؤساء والمرؤوسين.

☐ ت القضاء على المشاكل بإخفائها.

☐ ى تطبيق نظم الإدارة الحديثة مثـل الإدارة بالأهـداف والقيـاس بالنتائج.

☐ ك خلق مناخ مفتوح تحل فيه المشكلات علانية.

(١٠) عملية التطوير التنظيمى تمر بالمراحل التالية :

☐ أولاً أ التشخيص الأولى للمشكلات.

ب اقتراح الحلول.

ج تطبيق الحلول.

☐ ثانياً أ مواجهة المشكلات.

ب بناء الفريق.

ج اقتراح الحلول.

د تطبيق الحلول.

هـ متابعة التطبيق.

☐ ثالثاً أ التشخيص الأولى.

ب تجميع البيانات.

ج المواجهة.

د التخطيط للتغيير وحل المشكلات.

هـ بناء الفريق (فى كافة المراحل)

و حل مشاكل العلاقات المتداخلة.

ز المتابعة.

(١١) مستشار التطوير التنظيمى :

☐ أ - مستشار متخصص فى إدارة الأعمال.

☐ ب- مستشار متخصص فى المحتوى السلوكي Process وفى مساعدة المنظمات على إحداث التغيير بطريقة ذاتية ويجمع بين مهارات العمل التدريبى والاستشارى.

☐ ج - مستشار تدريبى يدرب الإدارة والعاملين على إدارة الاجتماعات بكفاءة.

(١٢) التطوير التنظيمى عملية:

(يمكن وضع علامة (✓) أمام أكثر من عبارة واحدة)

☐ أ - يجب أن تنبع من رغبة ذاتية لدى المنظمة فى إحداث التطوير.

☐ ب - يمكن فرضها على المنظمات من سلطات أعلى (الوزارة - الدولة - المالك).

☐ ج - لا تتطلب دعم الإدارة العليا.

☐ د - تشترط دعم الإدارة العليا وجماعات التأثير (النقابة مثلاً) فى المنظمة.

☐ هـ تركز على الجوانب المادية للعمل.

☐ و - تركز على الجوانب السلوكية من أداء العمل لتحسين المهارة فقط.

☐ ز - تركز على الجوانب السلوكية والمادية بشكل متكامل وبطريقة يتم فيها التطوير اعتمادا على القدرات الذاتية - المطورة للإدارة والعاملين معاً.

☐ ح- عملية قصيرة المدى.

☐ ل - تحقق نتائج سريعة فور التطبيق.

☐ ى - تحقق نتائج سريعة إلا أن هدفها الأساسى طويل المدى.

☐ ك - تتطلب نوعا من الاستقرار الوظيفى للقيادات الإدارية خاصة فى المراحل الأولى من التطبيق.

مفتاح الإجابات الصحيحة

(١) ب
(٢) أ
(٣) أ
(٤) ب
(٥) ج
(٦) ب
(٧) ج
(٨) ج
(٩) أ ، ج ، د ، و ، ز ، ح ، ى ، ك
(١٠) ثالثـــاً
(١١) ب
(١٢) أ ، د ، ز ، ى ، ك

المراجع العربية

-أحمد الطيب غبوش – التطوير الإداري أبعاده ومزاياه – مجلة الإدارة – مسقط – معهد الإدارة العامة ع٣٦ س ١١ أبريل ١٩٨٩

-د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ١٩٩٨،

-أسامة عبد الرحمن – البيروقراطية النفطية – مدخل إلى إدارة التنمية في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط – مؤسسة بيروت للتجليد والطباعة – بيروت ١٩١٣

-حسن بشر الطيب – فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته – المجلة العربية للإدارة

-حسين الجمال – برامج الأصلاح الأقتصادي وإعادة الهيكلة الصندوق الأجتماعي للكمية – التجربة المصرية لشبكات الأمان.

-د. إبراهيم الغمرى – الأفراد والسلوك التنظيمي – دار الجامعات المصرية – الإسكندرية ١٩٧٩

-د. إبراهيم الغمرى – تطوير المنظمات. مدخل التحسين المستمر للأداء – الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات "أبروماك"

-د. أروى المطفر – الأساليب الحديثة في تبسيط الإجراءات وتفويض الصلاحيات، (عمان): منشورات بنك الأنماء الصناعي – معهد الإدارة الأردنى – ١٩٩٥.

-د. حامد أحمد رمضان بدر – السلوك التنظيمي – القاهرة

-د. ريتشارد فرحان – توكيد الجودة فى التدريب والتنظيم – ترجمة سانى حسن الفرس واخرون – دار آفاق الإبداع العالمية – السعودية – ١٩٩٥.
-د. زكي هاشم – دراسة بحثية في التطوير التنظيمي اجتماع للخبراء في التطوير التنظيمي – عمان الأردن .
-د. سليمان الطماوي – الوجيز في القانون الإداري – دار الفكر – القاهرة ١٩٧٨ .
-د. سمير محمد يوسف – إدارة المنظمات – مؤسسة شباب الجماعة الإسكندرية.
-د. سيد الهوارى – التنظيم – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٩٢
-د. صلاح الدين عبد الباقي – السلوك الإنساني في المنظمات . بدون ناشر
-د. عادل الشبراوي – الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة – الشركة العربية للإعلام العلمي – القاهرة – ١٩٩٥.
-د. عبد الرحمن أحمد الجعفرى – التحليل الإدارى – بحث مقدم للمؤشر السابع لمنظمة المدن العربية المنعقد فى الجزائر فى ى٣٠ إبريل ١٩٨٣
-د. قاسم القريونى – الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق – جمعية أعمال المطابع التعاونية – عمان ١٩٨٥
-د. محمد ابراهيم الوالي – نظرية التفويض الإدارية – دار الفكر – القاهرة ١٩٧٩ .
-د. محمد الصيرفي – الإدارة الرائدة – دار صفاء للنشر والتوزيع عمان - ٢٠٠٣ .

-د. محمد الصيرفي – إدارة الجودة الشاملة –مؤسسة حورس الدولية ٢٠٠٦ .
-د. محمد الصيرفي – إدارة الوقت – مؤسسة حورس الدولية.
-د. محمد الصيرفي – هندرة الموارد البشرية – مؤسسة حورس الدولية – الإسكندرية ٢٠٠٤.
– د. محمد الصيرفي – إدارة الذات – مؤسسة حورس ٢٠٠٦ دار التوزيع – الرياض ١٤١٧هـ.
-د. محمد عبد الله عبد الرحيم – السلوك الإنساني في المنظمات – الشركة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٩٤
-د. مهدي حسن زويلف وآخرون – التنظيم والأساليب والأستشارات الإدارية – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٩ .
-ماهر أحمد – دليل المديرين في الخصخصة – الدار الجامعية – الإسكندرية ١٩٩٧
– محمد سعيد طوله – أساليب التخطيط الإداري – مجلة الإدارة العامة – الرياض معهد الإدارة العامة ع ٦٧ س ٣٠ ١٤١١ هـ
-محمد طعامنة، "أثر وحدات التطوير الإدارى فى المناخ التنظيمى السائد فى القطاع العام فى الأردن"،
-مشهور عبد اللطيف، "سياسة تمويل القطاع العام إلى القطاع الخاص"، مجلة الإدارة، العدد الأول، المجلد (٢٥)، يوليو ١٩٩٢.
– مهدى زويلف، إدارة الأفراد فى منظور كمى والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوى، عمان، ١٩٩٣

-د. موسى اللوزى - التطوير التنظيمى - أساسيات ومفاهيم حديثة - ط۱ - دار وائل للنشر ۱۹۹۸

-د. نبيل الحسينى النجار - الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة - الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة.

-زكى هاشم، "وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق (دراسة ميدانية فى قطاع الأعمال الكويتى)".

-زكى هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ۱۹۸۹.

-سالم سعيد القحطاني - إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي - مجلة التنمية الإدارية - العدد۷۸ إبريل ۱۹۹۳ ص ۱۷.

-سهيل أبو طه، الشفافية فى سياسات وأنظمة البنك العربى فى الأردن، المجلد (۲) ۱۹۹۷

-طلال محمد سعيد طوله - التخطيط للتطوير الإداري - مجلة الإداري

-عاصم الأعرجى - نظريات التطوير والتنمية الإدارية - بغداد - جامعة بغداد ۱۹۸۷

-عبد الرحمن الهيجان - منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية - مجلة الإدارة العاملة - المجلد الرابع والثلاثون - العدد الثالث - ديسمبر ١٩٩٤.

-عبد الله عليان، أمانى جرار، الشفافية فى الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية، ديوان الخدمة المدنية، الأسبوع العلمى الأردنى الخامس، المجلد (۲)، ۱۹۹۷

-عبد خرابشة، الشفافية فى الخدم المدنية تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمى الأردنى الخامس، المجلد الثانى، الجمعية العلمية الملكية، ۱۹۹۷

-نبيل عبد الحافظ – أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة المدينة سلطنة عمان – مجلة الإداري – معهد الإدارة العامة – سلسلة البحوث الميدانية البحث الرابع.
-نبيل عبد الحافظ، "التطوير التنظيمى كمدخل لرفع مستوى الأداء فى أجهزة الخدمة المدنية".
-نزيه برقاوى – الشفافية فى عمليات التخصصية – مجلة أخبار التخصصية مجلد رقم (١) العدد (٥) ١٩٨٨.
-نعمة الكعبى ومؤيد السامرانى، إدارة الأفراد مدخل تطبيقى، مطبعة العمال المركزية، بغداد، ١٩٩٠.
-وجيه وهبة، "وحدات التنظيم والإدارة بين الاستشارة والتنفيذ"، مجلة الإدارة، العدد الثانى، أكتوبر ١٩٧٩،
-وحيد الهندى، "واقع التدريب فى المنظمات العامة فى المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية استطلاعية)"، الإدارة العامة، العدد (٧٩) ١٩٩٣.
-وزارة التنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، "مهام وحدات التطوير الإدارى والتدريب"، المطبعة العسكرية، عمان، ١٩٩٨.
-على الشيخ – الشفافية فى الخدمة المدنية – تجربة وزارة التنمية الإدارية – الأسبوع العلمى الإدارى الخامس – الجمعية العلمية الملكية ١٩٩٧
- عبد البارى درة– مبادئ وأساليب التطوير التنظيمي في المنظمات العربية. ١٩٨٥
-كيث كيتان – أصول تفويض الصلاحيات – ترجمة مركز التعريب والبرمجة – عمان – ١٩٩٦ .

المراجع الأجنبية

- R.Beckh and "anganisation Development: Stnategies and Models "Aclisson – Wesluy 1973
- Alexander Winn "The Labosatony Appnaach to Olganisational Development" Psycological Assoication, Septembes 1968 Ox Ford
- E. C. Eyre, Office Administration, Macmillan Education Ltd., London, 1989.
- Edger H. Schnn, "Organiztional culture and leadership", Sanfrancisco: Jossey- Boss 1991).
- Edger H. Schenn, " Organizationl Culture and leadership " (Sanfrancisco: Jossey-Bass) 1991.
- Eyre, Office Administration, OP. Cit.
- John W . New Storm and Keith Davies "Organization Behavior" 1989.
- John W. New Storm and Keith Davies " Organiztion Behavior" 1989
- John W.New Storm and Keith Davies "Organization Behavior" 1989.
- Madsen Pirie. Privatization. London: Wild Wood House, 1988.
- Richard A.0. Schmuck and Matten B.0. Miles, "Organizational Development in Schools " , Iajolla, CA. university Associaties,1971.

- Robbins, Stepen, P. "Organization Theory, Structure Design and Applications" , Second Edition (1998), Prentice-Hell, Inc.
- Robbins, Stephen, P. " Organization Theory, Structure
- Design and Applications"
- Robbins, Stepen, P. "Organization Theory, Structure Design and Applications" , Second Edition (1998), Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, Stephen, P. "Organization Theory, structure Design and Applications", Second Edition (1998), Prentice-Hell, Inc
- Sherman, O and M in Local Government, Op. Cit
- Thompson Strick land, " Strategic management "
- Thompson Strick Land, "strategic Management"

